

SANDRA MARIA RATTON

**ESCRITÓRIO DE PROJETOS
ESTUDO DE CASO
PLANO DIRETOR URBANÍSTICO DA CIDADE “X”**

**Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção de grau de especialista MBA em
Gerência de Sistemas Logísticos da
Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Prof. Doutor Darli Rodrigues Vieira

**Curitiba
2005**

Agradecimentos

Manifesto meus sinceros agradecimentos às seguintes pessoas e instituições:

Ao Professor Darli Rodrigues Vieira, pela valiosa oportunidade de conhece-lo que tornou possível a conclusão e realização deste curso.

Ao amigo mestrando Nestor Albuquerque-USP, funcionário da Embraer- Gestão de Riscos, pela importante orientação inicial e compartilhamento de material sobre o tema.

Ao Professor Amaro dos Santos-UFPR, pelo incentivo e apoio metodológico no decorrer de nosso curso, nos convidando para palestras e seminários referente a questão Projetos.

Ao amigo e Professor Jorge Leal Pereira- FESP, pelas longas discussões sobre o tema.

Aos outros tantos Professores e colegas que tivemos ao longo desse curso que muito contribuíram para o nosso desenvolvimento profissional.

À Universidade Federal do Paraná, através dos Departamentos de Administração e Engenharia da Produção , pela oportunidade de capacitação profissional, quando da realização de 2(duas) especializações. Aos meus pais e a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

| | |
|-------------------------|------|
| Sumário | ii |
| Agradecimentos | v |
| Lista Tabelas e Figuras | vi |
| Lista de Abreviaturas | viii |

| | |
|---|-----------|
| 1. CAPÍTULO 1 -INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1. JUSTIFICATIVA DO TEMA | 3 |
| 1.2. OBJETIVOS | |
| 1.2.1 OBJETIVO GERAL | 4 |
| 1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO | 6 |
| 1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO | 6 |
| 1.4 HIPÓTESES GERAIS | 7 |
| 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO | 14 |
| 2. CAPÍTULO 2-REFERÊNCIAL TEÓRICO | 16 |
| 2.1. O QUE É GERENCIAMENTO DE PROJETOS | 18 |
| 2.2. GUIAS DE REFERÊNCIA INTERNACIONAL | 18 |
| 2.3. FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO E FRACASSO DE PROJETOS NO BRASIL | 29 |
| 2.4. COMO ESTÁ O BRASIL NO CONTEXTO GERENCIAMENTO DE PROJETOS | 30 |
| 2.5. GENERALIDADES-ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS | 32 |
| 2.5.1 DEFINIÇÃO DE ALGUNS AUTORES | 32 |
| 2.5.2 EVOLUÇÃO DOS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS | 32 |
| 2.5.3 FATORES MOTIVADORES PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS | 33 |
| 2.5.4 MODELOS,FUNÇÕES E COMPOSIÇÕES DOS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS | 34 |
| 2.5.5 VALOR ESPERADO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS | 39 |
| 2.6. FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS | 41 |
| 2.7. CICLO DE VIDA DOS PROJETOS | 43 |
| 2.7.1 CARACTERÍSTICAS DAS FASES DOS PROJETOS(PMBOK 2000) | 43 |
| 2.7.2 CARACTERÍSTICAS DO CICLO DE VIDA DOS PROJETOS | 44 |
| 2.8 TIPOS DE PROJETOS | 47 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 2.8.1 | CONSTRUÇÃO | 47 |
| 2.8.2 | GOVERNAMENTAIS | 48 |
| 2.9 | OS INTERESSADOS NO PROJETO | 49 |
| 2.9.1 | OS INTERESSADOS NO PROJETO-CONSTRUÇÃO | 52 |
| 2.9.2 | OS INTERESSADOS NO PROJETO -GOVERNO | 53 |
| 2.9.3 | OS INTERESSADOS NO PROJETO-PMBOK 2004 | 54 |
| 2.9.4 | INFLUENCIAS DA ORGANIZAÇÃO | 54 |
| 3. | CAPÍTULO 3-A MECANICA DE FUNCIONAMENTO DA GP | 62 |
| 3.1 | PROPÓSITOS | 62 |
| 3.2 | PRINCIPAIS HABILIDADES DE GERENCIAMENTO GERAL(PMBOK 2004) | 26 |
| 3.3 | INFLUENCIAS SÓCIO ECONOMICAS AMBIENTAIS(PMBOK 2000) | 66 |
| 3.4 | SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS(PMBOK 2004) | 68 |
| 4. | CAPITULO 4-ESTUDO DE CASO-PLANO DIRETOR URBANÍSTICO DA CIDADE X | 84 |
| 4.1 | CONSIDERAÇÕES INICIAIS | 84 |
| 4.2 | PRINCIPAIS NORTEADORES DO ESTUDO DE CASO | 85 |
| 4.2.1 | Legislação | 85 |
| 4.2.2 | Etapas de desenvolvimento do Plano Diretor | 86 |
| 4.3 | DEFINIÇÃO DO ESTUDO DE CASO | 92 |
| 4.3.1 | OBJETIVO GERAL | 92 |
| 4.3.2 | OBJETIVO ESPECÍFICO | 92 |
| 4.4 | DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO | 92 |
| 4.4.1 | CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO | 93 |
| 4.5 | ESTRUTURA DO TRABALHO | |
| 4.6 | REDE DE PRECEDÊNCIA DO PE DA CIDADE X | 95 |

| | |
|--|------------|
| 4.6.1 Objetivo do PE da CIDADE X | 95 |
| 4.6.2 FATORES CONDICIONANTES NA ELABORAÇÃO DO PE DA CIDADE X | 96 |
| 4.6.3 GLOSSÁRIO E METODOLOGIA PARA CONCEPÇÃO DO PE DA CIDADE X | 97 |
| 4.6.3.1 GLOSSÁRIO | 97 |
| 4.6.3.2 IMPLEMENTAÇÃO | 97 |
| 4.7 ANÁLISE E RESULTADOS ALCANÇADOS | 100 |
| 4.7.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO-DIAGNÓSTICO | 101 |
| 4.7.2 CONTEÚDO DO PLANO- RESULTADOS ALMEJADOS | 101 |
| 4.8 A INFLUÊNCIA DO PMO COMO FATOR DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES | 101 |
| 5 CAPÍTULO V- CONCLUSÕES | 105 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 109 |
| ANEXOS | 111 |

Lista de tabelas e figuras

| | |
|-------------|--|
| TABELA 01 - | CINCO OPÇÕES PARA GERENCIAR O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO |
| TABELA 02 - | ÁREAS DE ATUAÇÃO X UNIDADES DE COESÃO |
| TABELA 03 | ATRIBUIÇÕES DO COMITÊ EXECUTIVO , DIRETOR E TÉCNICOS DA CIDADE X |
| FIGURA 01 - | VISÃO GERAL DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO E PROCESSOS DE GESTÃO DE PROJETOS FONTE: PMBOK®, 2000 |
| FIGURA 02 - | LIGAÇÃO ENTRE GRUPOS DE PROCESSOS NUMA FASE FONTE: PMBOK®, 2000 |
| FIGURA 03 - | ESTRUTURA GERAL DO APMBOR FONTE: NORRIS, 2001 |
| FIGURA 04 - | TORRE DE GESTÃO DE PROJETOS DO P2M FONTE: P2M, 2002 |
| FIGURA 05 - | MOTIVOS PARA MUDANÇAS NO ESCOPO DOS PROJEOS FONTE: PMI RIO, 2003 |
| FIGURA 06 - | PROBLEMAS MAIS COMUNS ENCONTRADOS FONTE: PMI RIO, 2003 |
| FIGURA 07 | ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL |

FONTE: CERVO,2002

FIGURA 08 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO POR PROJETOS

FONTE : CERVO ,2002

FIGURA 09 MATRIZ FRACA

FONTE: CERVO,2002

FIGURA 10 MATRIZ EQUILIBRADA

FONTE: CERVO , 2002

FIGURA 11 MATRIZ FORTE

FONTE : CERVO, 2002

FIGURA 12 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO COMPOSTA

FONTE: CERVO, 2002

FIGURA 13 CICLOS DE PROCESSO EM PROJETOS

FONTE: CERVO ,2002

FIGURA 14 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

FONTE: CERVO, 2002

FIGURA 15 ESTRUTURA DE TRABALHO DO PLANO DIRETOR DA CIDADE X

FIGURA 16 PRESSUPOSTOS DO TRABALHO DE PE DA CIDADE X

FIGURA 17 MODELO DE FORMULAÇÃO DA GESTÃO DO ESCOPO DO PE DA CIDADE X

FIGURA 18 FATORES CONDICIONANTES AO PE DA CIDADE X

FIGURA 19 METODOLOGIA PROPOSTA DO PE DA CIDADE X

FIGURA 20 REDE DE PRECEDENCIA DO PE DA CIDADE X

Lista de Abreviaturas

| | | |
|---------|---|--|
| APMBOR | – | Association for Project Management Body of Knowledge |
| APT | – | Autonomous Project Team – Equipe autônoma de Projetos |
| ARA | – | Árvore de Decisão |
| CPO | – | Chief Project Office – Principal executivo de Projeto |
| EGP | – | Escritório de Gerenciamento de Projetos |
| ENAA | – | Engineering Advancement Association's |
| EPM | – | Enterprise Project Management |
| IBC | – | Competence Baseline |
| IPMA | – | International Project Management Association |
| P&D | – | Pesquisa e Desenvolvimento |
| P2M | – | A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation |
| PMBok® | – | Project Management of Knowledge, 2000 |
| PMCC | – | Project Management Professionals Certification Center |
| PMCOE | – | Project Management Center of Excellence – Centro de Excelência em Gerenciamento de Projeto |
| PMI | – | <i>Project Management Institute</i> |
| PMO | – | <i>Project Management Office</i> – Escritório de Gerenciamento de programas. |
| PMP | – | <i>Project Management Professional</i> |
| PO | – | <i>Project Office</i> – Escritório de Projetos |
| PROJECT | – | Projeto |
| PSO | – | Project Support Office – Escritório de apoio a Projetos |
| VE | – | Valor esperado |

VME – Valor Monetário Esperado

CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO

A complexidade das empresas modernas, fruto do elevado nível de competitividade e avanços tecnológicos recentes, provocou aumento considerável na quantidade das decisões administrativas. Princípios tradicionais de administração, desenvolvidos após a revolução industrial, hoje são insuficientes para resolver os problemas de decisão com que os administradores se defrontam. Além disso, se por um lado, as conquistas tecnológicas podem ser assimiladas por meio do esforço técnico, por outro lado, as técnicas gerenciais modernas exigem maior nível de adaptação, de forma a se adequarem ao ambiente sócio econômico em que são aplicadas, o qual por sua vez são altamente dinâmicos.

O Gerenciamento de projetos, mais que uma moda, essa corrente mostra a forma organizada de conduzir as atividades que compõem o nosso dia-a-dia que chamaremos aqui de “projetos”.

Este capítulo introdutório deve tratar ainda de uma importante questão semântica que tem trazido confusão ao ambiente de projetos.

Uma consulta ao tradicional dicionário Aurélio mostra que a palavra *projeto* significa “*plano; designio; intento; empreendimento(...); plano geral de edificação*”. Isto mostra que projeto, originário de verbo latino *projicere*, ou projetar que significa arremessar, toma dois tipos de significados: *plano e empreendimento*.

Como consequência se tem uma pequena confusão a ser administrada. Em português, trata-se como *projeto por exemplo plantas de edifícios, bem como sua construção. Já a língua inglesa trata os planos como designer e o empreendimento com project*. CASSAROTO (1999)

O projeto enquanto empreendimento, ou *project*, será aqui a definição de uma reunião de esforços e tarefas multidisciplinares e integradas na busca de objetivos e sob condições de prazo e custos predeterminados. “*O projeto agora é mais que um conjunto de atividades que coloca do início ao fim uma idéia de mudança em prática e operação*” PMI-RIO (2004) e temos hoje à disposição conhecimentos e práticas de efetividade comprovada para conduzi-lo com sucesso.

Em 1969, os pioneiros deste caminho compartilharam a percepção da necessidade de tratar com profissionalismo este tipo de empreendimento. E assim, neste mesmo ano, na Filadélfia, PA, EUA, nasceu o “*PMI-Project Management Institute*” com o lema “*Builddding Professionalism in Project Management*”

Este instituto é hoje reconhecido como líder e referência mundial em Gerência de Projetos. Desde sua fundação, conseguiu agregar e promover a sinergia de esforços de milhares de pessoas. Hoje, com 130.000 filiados, 300 “*Chapters*” (Representações Locais) em 65 países, o PMI oferece ao público e mantém contínuo desenvolvimento a base de conhecimentos, os padrões e mecanismos para capacitação, suporte à prática e certificação profissional (PMP-Project Management Professional) em Gerência de Projetos.

Isto reflete não só o fato de que hoje a competência em Gerenciamento de Projetos é um requisito essencial para a capacitação profissional e para o sucesso das organizações públicas e privadas, como evidencia a capacidade de mobilizar-se, evoluir e responder às necessidades do mundo moderno, a iniciativa, a visão e o talento dos profissionais e empresários brasileiros.

1.1.1. JUSTIFICATIVA DO TEMA

OLIVEIRA (2000) define planejamento como um processo desenvolvido pela empresa para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de recursos disponíveis, o que pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação. Assim planejamento é uma atividade complexa que visa a determinação de estados futuros desejados e à avaliação de ações alternativas para que tais estados sejam alcançados, dentro de um contexto ambiental, interdependente e mutável. Nota-se aqui o íntimo relacionamento existente entre planejamento e controle. Controlar é medir, avaliar e corrigir ações para garantir que os estados futuros planejados sejam efetivamente alcançados.

Um importante conceito tornou-se básico para a moderna administração científica, com ampla repercussão às funções de planejamento e controle. Trata-se do conceito sistêmico que, em termos gerais, é o simples reconhecimento de que qualquer organização pode ser considerada como um sistema composto por partes, cada uma com suas próprias metas. Para alcançar as metas globais da organização, é necessário que se visualize todo o sistema, procurando compreender e medir as inter-relações entre as partes, e integrando-as de forma eficiente e eficaz. Isto requer um processo de planejamento e controle que leve em conta as interações entre os vários subsistemas que constituem o sistema global, bem como a influência das variáveis externas à organização.

VALERIANO (2001) dentro desta mesma conceituação e fazendo uma analogia com o processo de planejamento ressalta que para se implementar um Escritório de Projetos, há a necessidade de 4(quadro) fases básicas, são elas:

1ª Fase – Preparar o Terreno

Nesta fase são definidas as iniciativas de curto prazo que serão tomadas e os objetivos a longo prazo. Deve ser feito um estudo da situação atual e das metas e objetivos a serem alcançados. VALERIANO acrescenta ainda que estudar a empresa em relação a um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos pode ser uma boa maneira de se entender a situação atual do ambiente de projetos na empresa. Nesta fase são importantes as reuniões com as partes interessadas, a determinação das funções e da equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos. A fase acaba com a aprovação dos planos.

2ª Fase - Implantação

Já nesta fase se inicia a operação do Escritório de Gerenciamento de Projetos com alocação das equipes, e início das atividades de comunicação e divulgação para a organização do Escritório de Gerenciamento de Projetos e das suas responsabilidades. De imediato é importante demonstrar soluções como:

- Catalogação de Projetos;
- Suporte para novos Projetos;
- Treinamento para as equipes envolvidas;
- Metodologias;
- Elaboração de modelos e padrões.

3ª Fase – Implementação

O objetivo desta fase é "agregar valor" para a empresa através da melhoria nas práticas de gerenciamento de projetos e aprimoramento dos profissionais ligados ao Escritório de Gerenciamento de Projetos. Alguns fatores são críticos nesta fase, são eles:

- Gerenciamento de recursos;
- Implantação de ferramentas;
- Gerenciamento estratégico e portfólio.

4ª Fase - Controle

Nesta fase o Escritório de Gerenciamento de Projetos já está implantado e funcionando na empresa, a rotina já está estabelecida, no entanto é necessário o monitoramento do mesmo através do acompanhamento constante de indicadores de desempenho já elencados nas fases anteriores.

Em nosso trabalho abordaremos o tema “Escritório de Projeto” e apresentaremos como “Estudo de Caso” um escritório de Arquitetura denominado “XY” Ltda, que encontra-se desenvolvendo um Plano Diretor Urbanístico e que face a necessidade de um sincronismo perfeito entre os diversos profissionais das mais diversas áreas de desenvolvimento optou pela montagem de um “Escritório de Projetos”.

1.2. OBJETIVO

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo do trabalho é o de apresentar uma proposta para avaliação de direcionadores de ações, que contribuam para uma análise crítica do Sistematização do Gerenciamento de Projetos através da implementação de um Escritório de Projetos, que considere suas características relevantes, buscando a obtenção de melhores resultados para o sistema e, conseqüentemente, para a empresa.

1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Ilustrar através do “Estudo de Caso” a importância do sincronismo perfeito entre as áreas quando nos referimos a questão “Projetos”.

1.3. CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A principal contribuição do trabalho é a de tornar disponível procedimentos sistematizados para avaliação de direcionadores, tanto para a gestão de projetos como para o controle destes direcionadores, através da montagem de um *escritório de projetos*. Propiciar ao leitor o entendimento da questão projetos, deixando claro ao leitor que não apenas as empresas de engenharia, porém, devem voltar-se à óptica da Administração de Projetos provando inclusive que qualquer empresa, notadamente as industriais, para buscar a competitividade, devem ter extrema capacidade de mudança para se adaptar a seu ambiente dinâmico: mudar processo, mudar padrões administrativos, cada vez mais num tempo menor.

Dar condições ao leitor de visualizar que se cada uma das mudanças, por menor que seja, for tratada e portanto *gerenciada como projeto*, é bem provável que a empresa coloque, antes do que a concorrência, um novo produto no mercado, ou um novo processo seja implantado, antecipando a redução de custos, ou ainda que o tempo de entrega seja diminuído (*lead time de entrega*) entre outros exemplos.

Assim, após a revisão bibliográfica, buscou-se levantar as características relevantes da Gestão de Projetos definindo:

- Gerenciamento de Projetos;
- Mostrando os Guias de Referências internacionais atualmente aceitos em Gestão de Projetos;

- Ressaltando os fatores críticos de sucesso e fracasso de projetos;
- Mostrando como está a questão Gerenciamento de Projetos no Brasil;
- Definindo “Escritório de Projetos”, sua evolução, as razões de sua implantação e os tipos de modelos de *escritórios de projetos* atualmente aceitos, como ponderar *se vale ou não a pena* implanta-lo bem como definindo de maneira genérica suas fases de implantação.

Enfim todos os fatores importantes, qualitativa e quantitativamente mensuráveis, sejam eles tangíveis ou intangíveis.

1.4. HIPÓTESES GERAIS

Após a leitura de diversos livros e dissertações sobre o tema, dentre os quais poderíamos citar ARCHIBALD(2000), CASSAROTO(1999), KERZNER(2002), LEWIS(2000) , POSSI(2004), VALERIANO(1998) etc..., além da assessoria recente de duas monografias do curso de especialização em Administração Industrial da UFPR , sobre o tema “*Gestão e Escritório de Projetos*” poderíamos dizer que de maneira “*bem genérica*” que o roteiro básico para implementação de um escritório de Projetos é seguinte:

1º passo: Procurar criar uma metodologia uniforme de gerenciamento e execução de projetos. Analisando:

- **Tecnologias atuais e equipamentos disponíveis:** Utilizando-se dos recursos eletrônicos para simulações e controle do projeto.

- **Fornecedores:** Neste item são analisadas as diversas parcerias e comprometimento dos fornecedores , o cumprimento do cronograma e prazos de entrega , etc...
- **Homogeneização de conhecimentos técnicos da equipe:** Nesta fase procura-se homogenizar a equipe pois uma equipe diversificada pode se dizer que é a base para a área de projetos, onde em cada projeto é necessário uma nova opinião ou chegar se a um consenso, para determinadas ações. E o principal agrega múltiplos valores à equipe de projetos.

2º passo: Definir o perfil da equipe (quem, como e onde atuar): Nesta etapa a empresa deve procurar definir papéis para a equipe, pois *"... a equipe tem que ser definida com base em conhecimentos diversificados, para estar atuando em diversas áreas e fases do projeto. (equipe multidisciplinar) "*.

3º passo: Realização de levantamentos

- Mapeamento de processos (atuais).
- Eleição de um membro dentro da equipe de projeto que deverá ficar incumbido de atuar como normatizador das políticas metodológicas de projetos que deveriam ser seguidas pelos membros do Escritório de Gerenciamento de Projetos.

4º passo: Realizar a análise estrutural da empresa definindo: Missão, visão, perfil dos profissionais atuais e futuros. *"...A implantação de Escritório de Projetos mexe em toda estrutura da empresa, há um deslocamento de profissionais, e algumas pessoas passaram a ter acesso a informações privilegiadas."*VALERIANO(2003)

5o passo: Realizar análise do mercado (com visão de pequeno, médio e longo prazo), ou seja, o contemplando o planejamento estratégico, tático e operacional. Descrevendo:

- Características mercadológicas;
- Definindo o perfil do cliente (nichos);

- Analisando os competidores e posicionamento da empresa no mercado;
- Identificação dos produtos dos competidores;
- Percentual de *market-share* para cada linha de produtos;
- Análise política e sócio-econômica, analisando:
- Tamanho do mercado consumidor;
- Nível de renda do mercado consumidor;
- Escolaridade do mercado consumidor;
- Grau de desenvolvimento social;

6º passo: Alinhamento dos projetos em relação a missão da empresa.

7º passo: Análise de investimentos financeiros de cada unidade: "*ENGINEERING BOOK GUIDE*" (EBG), tem por objetivo homogeneizar o desenvolvimento e controle de projetos dentro da empresa, visando contemplar **processos e etapas detalhadas para se desenvolver os projetos que compõe:**

- Plano do Projeto;
- Aprovação financeira e de escopo;
- Execução do Projeto;
- Controle de Projetos;
- Fechamento de Projetos;
- Operação.

Normas e padrões de qualidade para projeto e equipamentos:

- Normas de construção;
- Métodos para qualificação de equipamentos;
- Norma regulamentadora corporativa.

Processos e etapas de desenvolvimento de projetos:

- *Business Plan*;
- Aprovação do Projeto;
- Plano do Projeto;
- Aprovação final do escopo;
- Execução do Projeto;
- Fechamento do Projeto;
- Operação.

Itens do plano de projetos:

- Declaração de escopo;
- Lista de atividades;
- Definição de Recursos e equipe de Projetos;
- Elaboração de cronograma Físico-Financeiro;
- Orçamento detalhado do projeto;
- Revisão do escopo, atividades, recursos, organograma, orçamento e qualidade.

8º passo: Principais desafios da equipe de Gestão de Projetos:

- Apresentar o plano;
- Criar artifícios para que a equipe de projetos possa controlar as atividades desenvolvidas pelas empresas terceirizadas.

9º passo: O controle de Projetos

O grupo deve ficar responsável por cobrar mensalmente o status de desenvolvimento do cronograma e orçamento de cada gestor de Projetos através de um padrão denominado PMR (*Project Management Report*) a contenção desses relatórios individuais forma o SPR (*Summary Project Report*) que é assinada pelo diretor do PMO.

10º passo – Fechamento de Projetos- Este deverá contemplar:

- Entrega e conferência dos diagramas *Built* de Projetos;
- Emissão do relatório final de projetos (*final Project Report*), contendo:
 - Descritivo operacional e capacidades produtivas;
 - Comparativo entre orçamento planejado e realizado;
 - Comparativo entre cronograma planejado e realizado;
 - *Check List* da garantia de qualidade;
 - Aprovação para a entrada em aprovação;
 - Lições aprendidas (positivas e negativas);
 - Entrega de certificação e treinamento;
 - Emissão de certificados de qualidade de equipamentos em cumprimento com as normas internacionais de GP.

São eles:

- ✓ DQ – *Designer Qualification*;
- ✓ IQ – *Installation Qualification*;
- ✓ OQ – *Operational Qualification*;
- ✓ PQ – *Performance Qualification*.

Acreditamos que a utilização de uma metodologia desenvolvida para avaliação de direcionadores auxilia a implantação e a execução de um *escritório de projetos*, possibilitando melhorias para o sistema e, conseqüentemente, para a empresa. A esta hipótese devem ser agregadas as seguintes considerações:

O PMBOK ® 2000, PMI está estruturado em duas seções principais e contendo 12 (doze) capítulos como é descrito a seguir:

Parte I do PMBOK ® 2000, PMI – a Estrutura do Gerenciamento de Projetos.

Essa parte fornece uma estrutura básica para a compreensão do assunto “Gerenciamento de Projetos”, sendo que:

O capítulo 1 – “Introdução” – define os termos chave e apresenta uma visão geral do resto do documento.

O capítulo 2 – “O contexto do gerenciamento de projetos” – descreve o ambiente no qual o projeto opera. A equipe de gerenciamento deve compreender esse contexto amplo. O Gerenciamento das atividades diárias do projeto é necessário mas não é suficiente.

O capítulo 3 – “ Os processos de Gerenciamento de Projetos” – apresenta uma visão geral da integração entre os diversos processos de GP. O entendimento dessas interações é essencial para a compreensão do material apresentado do capítulo 4 (quatro) até o capítulo 12 (doze).

Parte II do PMBOK ® 2000, PMI – as áreas de conhecimento e práticas em gerenciamento de projetos em termos de processo que as compõe. Estes processos foram organizados em 9 (nove) áreas de conhecimento, como é descrito a seguir:

Capítulo 4 – “Gerenciamento da Integração do Projeto” – descreve os processos necessários para assegurar que os diversos elementos do projeto sejam adequadamente incorporados e coordenados. Ele é composto do desenvolvimento do plano do projeto, execução do plano do projeto e controle geral das mudanças.

Capítulo 5 – “Gerenciamento do Escopo do Projeto” – descreve os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho requerido e nada mais, para contemplar o projeto com sucesso. Ele é composto pela inicialização, planejamento do escopo, detalhamento do escopo, verificação do escopo e controle de mudanças.

Capítulo 6 - “Gerenciamento do Tempo do Projeto” – descreve os processos necessários para assegurar que o projeto termine dentro dos prazos previstos. Ele é composto pela definição das atividades, seqüenciamento das atividades, estimativa de duração das atividades, desenvolvimento do cronograma e controle do cronograma.

Capítulo 7 – “Gerenciamento de Custos do Projeto” – descreve os processos necessários para assegurar que o projeto seja completado dentro do prazo previsto. Ele é composto pelo planejamento de recursos, estimativa de custos, orçamento de custos e controle de custos.

Capítulo 8 – “Gerenciamento da Qualidade do Projeto” – descreve os processos necessários para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto sejam satisfeitas. Ele é composto pelo Planejamento da Qualidade, Garantia da Qualidade e Controle da Qualidade.

Capítulo 9 – “Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto” – descreve os processos necessários para proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto. Ele é composto pelo planejamento organizacional, montagem de equipe e desenvolvimento da equipe.

Capítulo 10 – “Gerenciamento das Comunicações do Projeto” – descreve os processos necessários para assegurar a geração, captura, distribuição, armazenamento e pronta apresentação das informações do projeto sejam feitas da forma correta e no tempo adequado. Ele é composto do planejamento das comunicações, distribuição das informações, relato de desempenho e encerramento administrativo.

Capítulo 11 – “Gerenciamento de Riscos do Projeto” – descreve os processos que dizem respeito a identificação, análise e respostas a riscos do projeto. Ele é composto

pela identificação dos riscos, quantificação dos riscos, desenvolvimento das respostas dos riscos e controle das respostas dos riscos.

Capítulo 12 – “Gerenciamento das Aquisições do Projeto” – descreve os processos necessários para aquisição de mercadorias, serviços fora da organização que desenvolve o projeto. Ele é composto pelo planejamento das aquisições, obtenção de propostas, seleção de fornecedores, administração de contratos e encerramento dos projetos.

1.5. ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

O trabalho está dividido em 5 (cinco) capítulos, que são comentados a seguir:

No **primeiro capítulo** faz-se a introdução, apresentando as justificativas pela escolha do tema, o objetivo e a contribuição do trabalho, as hipóteses gerais e a organização do texto.

O **segundo capítulo** aborda o referencial teórico, visando propiciar ao leitor uma visão global sobre Gestão e Escritório de Projeto

Já no **terceiro capítulo** é definida a mecânica do funcionamento de um Escritório de Projetos, baseados numa sinopse realizada em cima do referencial teórico visto no capítulo 2.

No **quarto capítulo** é realizada a aplicação da metodologia estudada com a apresentação de um “Estudo de Caso”

O **quinto capítulo** se refere as considerações gerais, as contribuições do trabalho, a conclusão e as sugestões para trabalhos futuros e por fim são apresentadas as **referências bibliográficas**

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

Esta revisão bibliográfica, destina-se a apresentar as definições dadas pelos autores mais conhecidos no assunto gestão de projetos, e suas principais recomendações para a estruturação do PMO. Por tratar-se de uma estrutura organizacional, como veremos mais adiante, achamos importante também mencionar o posicionamento do PMO na estrutura organizacional de uma empresa, suas funções e papéis de seus integrantes. Por fim, para que o estudo realmente contribua com empresas que pretendem aprimorar sua gestão de projetos, relacionaremos recomendações práticas de como implementar um PMO.

Apesar de não ser um assunto relativamente novo na área da gestão de projetos (BLOCK; FRAME, 1998; CRAWFORD, 2002, p. 1; KERZNER, 2002, p. 143; PARTINGTON, 1996, p. 13-21), o PMO ainda não conta com tantas referências. As áreas de conhecimento da gestão de projetos, como planejamento, gestão de comunicações, análises de riscos ou viabilidade econômico-financeira de projetos, entre outras, contam com muito mais referências. Para essas especialidades, uma grande quantidade de conhecimento já foi construída e é mais comum encontrar-se pesquisas a respeito.

Uma das primeiras referências ao PMO que encontramos a respeito da organização para gestão de projetos nas empresas é a obra de Archibald D. Russel (1976, p. 17), que adianta a importância que a função de gestão de projetos viria a ter nas organizações. Para

ele, essa forma de organização das atividades de projetos permite uma maneira evolucionária de atribuir funções e definir padrões. Isso permitiria à organização uma adaptação mais ágil às mudanças em mercados, com estabilidade e eficiência.

Em termos de definição de PMO, Archibald cita Alvin Toffler, que teria dado "um nome bonito e descritivo da estrutura organizacional que combina orientações funcional e por projetos" (1976, p.16-17):

"Estamos testemunhando não o triunfo, mas o desmembramento da burocracia. Estamos, de fato, testemunhando a chegada de um novo sistema organizacional que irá desafiar crescentemente, e eventualmente suplantará, a burocracia. Esta é a organização do futuro, que eu chamo de Ad-rocracia. [...] A alta taxa de rotatividade (em relações organizacionais) é mais dramaticamente simbolizada pelo surgimento rápido do que os executivos chamam de gestão de 'projetos' ou 'força-tarefa'. [...] De fato, a gestão de projetos tornou-se reconhecida como uma arte executiva e há um bando pequeno mas crescente de gerentes, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, que migra de projeto para projeto, de companhia para companhia, sem nunca envolver-se em rotinas ou operações de longo prazo." (TOFFLER *apud*. ARCHIBALD, 1976).

Ao referenciar o ambiente multi-projetos, Archibald comenta ainda:

"Planejamento centralizado e escritórios de controle têm sido estabelecidos em algumas companhias para prover o necessário planejamento de instalações de engenharia e produção e controle mestre de cronogramas, onde esse ambiente multi-projetos existe. A coordenação desses planos e cronogramas mestres e o acompanhamento adequado para garantir aderência [aos planos] é executada por um gerente de planejamento que se reporta a um gerente geral de divisão. Esses escritórios são úteis no treinamento e desenvolvimento de indivíduos com habilidades especiais requeridas para suporte à gestão de projetos nos maiores projetos." (ARCHIBALD, 1976, p. 61).

Uma revisão do conteúdo de três anos (1994 a 1996) dos principais *journals* sobre gestão de projetos (*International Project Management Journal*, inglês, e o *Project Management Journal*, norte-americano), revela que, até 1996, apenas 20% dos artigos relacionam-se com esse assunto (PARTINGTON, 1996, p. 13-21).

Este referencial teórico foi elaborado, através de minuciosa consulta ao "Capacitação em Gerenciamento de Projetos" (2004), tendo em vista a maestria como foram explanados alguns itens de extrema relevância para a compreensão no que se refere ao tema projetos, e outros tantos livros relacionados no item referências bibliográficas

2.1 O QUE É GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Gerenciamento de Projetos é a realização de um projeto e sua missão que pode ser consubstanciada , através de três elementos básicos, são eles:

1. Habilidades técnicas (necessidades concretas e expectativas);
2. Habilidades interpessoais (necessidades intrínsecas e expectativas);
3. Habilidades administrativas (escopo, prazo, custo e qualidade)

2.2 GUIAS DE REFERÊNCIAS INTERNACIONAIS

Segundo PMI-RIO (2003) os guias de referência em gestão de projetos mundialmente reconhecidos, são :

PMI/ PMBoK® - Guia de Referência Norte-Americano

O PMBoK® (2000) é um guia de referência que descreve o conjunto de conhecimento dentro da profissão de gestão de projetos. É publicado pelo PMI (*Project Management Institute*), uma organização sem fins lucrativos dos Estados Unidos, dedicada ao fomento da gestão de projetos no mundo.

Apresenta os conceitos e definições mais importantes da área de gestão de projetos e que são geralmente aceitos. Por "*geralmente aceitos*", entende-se que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo e que há um amplo consenso a respeito de seu valor e utilidade (PMBoK®, 2000).

O conhecimento da gestão de projetos é organizado em nove áreas: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições. A Figura 01 mostra as áreas de conhecimento e os processos que compõem cada área.

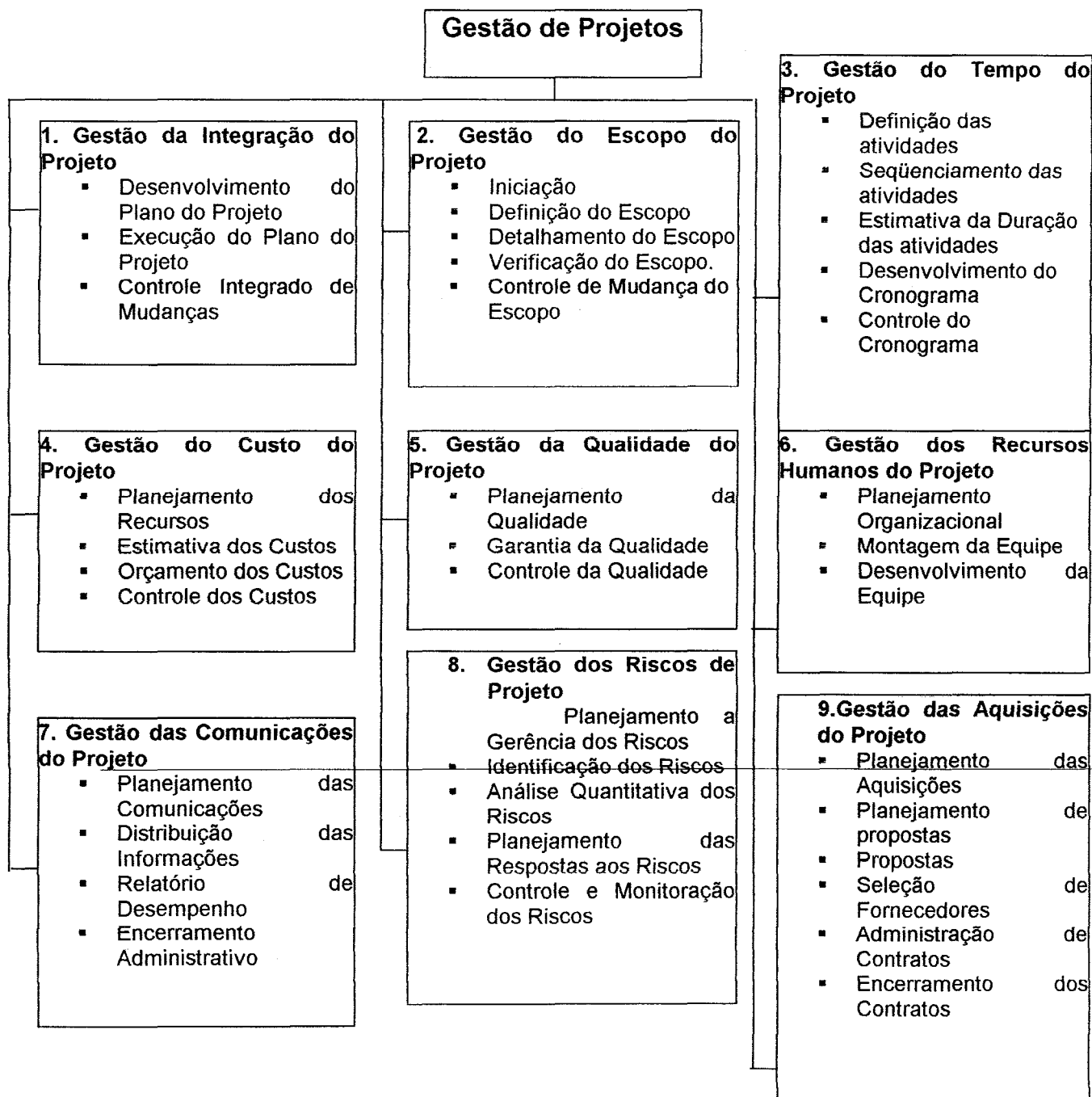


FIGURA 01 - VISÃO GERAL DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO E PROCESSOS DA GESTÃO DE PROJETOS

FONTE: PMBoK® (2000)

Os projetos são considerados como compostos por processos. Um processo é entendido como uma série de ações que levam a um resultado. Os processos descrevem, organizam, completam o trabalho do projeto e são organizados em cinco grupos de um ou mais processos. (PMBOK®, 2000):

- **Processos de iniciação:** autoriza o projeto ou fase;
- **Processos de planejamento:** define ou refina os objetivos e seleciona o melhor dos curso de ação alternativo para cumprir os objetivos propostos do projeto;
- **Processos de execução:** resume-se na coordenação de pessoas e outros recursos para conduzir o plano;
- **Processos de controle:** assegura que os objetivos do projeto serão cumpridos através do monitoramento e medição do progresso regularmente para identificar variações do plano de tal forma que ações cometidas possam ser tomadas quando necessário;
- **Processos de finalização:** formaliza a aceitação do projeto ou da fase e trazendo-o a um final satisfatório.

Na figura 02 são mostradas as conexões entre os grupos de processos. Os processos das nove áreas de conhecimento são mapeados e inter-relacionados dentro de cada grupo de processos descritos acima:

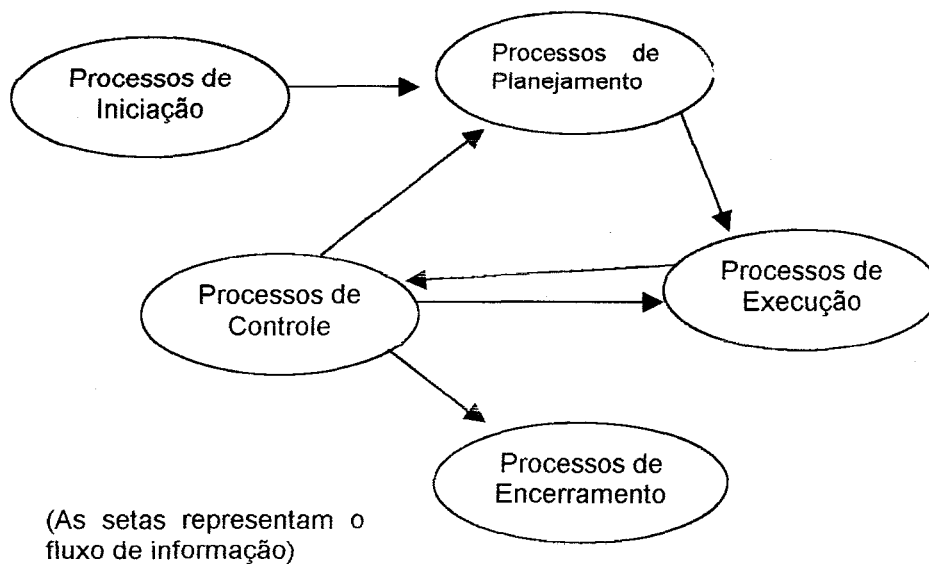


FIGURA 02 - LIGAÇÕES ENTRE GRUPOS DE PROCESSOS NUMA FASE

FONTE: PMBoK® (2000)

Esta abordagem do PMI é a mais difundida e conhecida no Brasil. Ela reforça a visão da gestão de projetos como composta por áreas de conhecimento. AMARAL E SBRAGIO (2003) alertam para o perigo de não se considerar a visão sistêmica da gestão de projetos e apresentar o projeto como uma estrutura composta de áreas estanques, bastando saber gerenciar bem estas áreas para que tudo se resolva.

Quebrando-se o todo em partes e trabalhando-se com as partes, perdem-se as propriedades do todo. Isto é típico da abordagem reducionista ou cartesiana. Pretende-se, com a teoria da complexidade, abarcar o todo e as partes como entidades complementares e independentes, como forma de lidar com as propriedades emergentes e com as incertezas inerentes aos projetos de P&D.

A ênfase nesta abordagem é na gestão de um projeto, não na gestão de um portfólio de projetos nem na gestão corporativa de projetos ou gestão por projetos. A pergunta que o PMBoK® ajuda a responder é "Dado um projeto, qual é a melhor forma de gerenciá-lo?". Como se supõe que o projeto é um dado, isto significa que ele já foi viabilizado numa fase

anterior. Ou seja, não se dá ênfase também à fase de elaboração da proposta de projeto, assim como à seleção e avaliação dos projetos antes de serem formalizados com um contrato, por exemplo.

A certificação do PMI para profissionais de gestão de projetos (*PMP-Project Management Professional*) é uma prova de conhecimento de múltipla escolha com questões baseadas no PMBoK®. Não é uma prova para medir a competência do profissional. De acordo com a definição do IPMA/ICB, cuja referência será apresentada a seguir. Uma avaliação de experiência é feita através da citação das horas trabalhadas em gestão de projetos. Uma melhor avaliação de competência é feita através da certificação do IPMA, onde há inclusive entrevistas para avaliação da experiência e atitude dos candidatos.

No Brasil, o PMI é representado por *chapters* localizados em alguns estados, como São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Minas Gerais, dentre outros.

IPMA/ICB – Europa

A *International Project Management Association* (IPMA) é uma organização sem fins lucrativos, registrada na Suíça, cuja função principal é promover a gestão de projetos internacionalmente. Iniciou suas atividades em 1965, sob o nome anterior de INTERNET, como um fórum para a troca de experiências entre gerentes de projetos internacionais.

A IPMA desenvolveu um sistema de quatro níveis para o programa de certificação dos profissionais de gestão de projetos, avaliando as qualificações e competências em relação a conhecimento, experiência e atitude pessoal.

O IPMA *Competence Baseline* (ICB) é um guia de referência publicado em três línguas (inglês, alemão e francês) e representa a visão europeia da disciplina de gestão de projetos. Nele são descritos o conhecimento, experiência e atitudes pessoais esperados dos gerentes de projeto e sua equipe de apoio. Contém termos básicos, tarefas, práticas, habilidades, funções, processos de gestão, assim como conhecimento especializado, onde o

mesmo é apropriado, de práticas inovadoras e avançadas utilizadas em situações mais limitadas. Já o PMBoK[®], que é guia de referência do PMI (*Project Management Institute*) dos Estados Unidos refere-se basicamente ao conhecimento em gestão de projetos.

O ICB (1999) consiste dos seguintes capítulos: Introdução, Conhecimento e Experiência, Atitude Pessoal; Taxonomia; Padrões e Guias de Referência; Literatura. Consiste de quarenta e dois elementos para o conhecimento e experiência em gestão de projetos (vinte e oito elementos centrais e quatorze elementos adicionais) assim como oito aspectos de atitudes pessoais e dez aspectos para impressão geral. Cada associação nacional é responsável por estabelecer sua própria documentação detalhada para certificação, especialmente o *National Competence Baseline* (NCB), que é um guia de referência desenvolvido tomando por base o ICB e fazendo adaptações de acordo com especificidades locais.

Uma das diferenças marcantes do ICB (1999) em relação ao PMBoK[®] (2000) é a ênfase daquele ao conceito de projetos complexos, o qual será bastante explorado neste estudo, chegando-se a estudar a teoria da complexidade para ajudar no tratamento de tais projetos complexos.

No Brasil, a IPMA é representada pela Associação Brasileira de Gerência de Projetos (ABGP), com sede em Curitiba-PR.

APM BoK – Inglaterra

O APM (*Association for Project Management*) *Body of Knowledge* é um documento prático, desenvolvido na Inglaterra, definindo um amplo espectro de conhecimento que a disciplina de gestão de projetos engloba. Não é um conjunto de competências e também não se concentra no aspecto comportamental que são importantes na gestão de projetos. De fato, para ser bem sucedido como um praticante de gestão de

projetos é preciso combinar o conhecimento correto (aliado }à experiência pessoal) e atitude (ou comportamento) (APM Bok, 2000).

O APM Bok (2000) apresenta tópicos de caráter geral em gestão de projetos, procurando oferecer uma visão mais abrangente do que o PMBoK[®] , incluindo, por, exemplo, as áreas estratégica e comercial. Os tópicos foram divididos em sete seções, conforme demonstra a Figura 03, a seguir:

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <div> <div>▪ Geral</div> <div> <div>a) Gestão do Projeto</div> <div>a) Gestão do Portfólio</div> <div>b) Gestão do Programa</div> <div>b) Contexto do Projeto</div> </div> </div> | | | | |
| <div> <div>▪ Estratégico</div> <div> <div>a) Critério de Sucesso do Projeto</div> <div>a) Gestão dos Riscos</div> <div>b) Estratégia/Plano de Gestão do Projeto</div> <div>b) Gestão da Qualidade</div> <div>c) Gestão de Valores</div> <div>c) Segurança, Saúde e Meio Ambiente</div> <div>d) Ética</div> </div> </div> | | | | |
| <div>▪ Controle</div> <div>3.1 Gestão do Conteúdo do Trabalho e do Escopo</div> <div>3.2 Cronograma/ Divisão em Fases</div> <div>3.3 Gestão dos Recursos</div> <div>3.4 Gestão do Orçamento e dos Custos</div> <div>3.5 Controle das Mudanças</div> <div>3.6 Gestão do Desempenho</div> <div>3.7 Gestão das Informações</div> | <div>▪ Técnico</div> <div>4.1 Gestão do Projeto, Produção e Implantação (Hand-Over)</div> <div>4.2 Gestão dos Requisitos</div> <div>4.3 Gestão da Tecnologia</div> <div>4.4 Estimativa de Valor</div> <div>4.5 Engenharia de Modelagem e Teste</div> <div>4.7 Gestão das Configurações</div> | <div>▪ Comercial</div> <div>5.1 Case de Negócio</div> <div>5.2 Marketing e Vendas</div> <div>5.3 Gestão Financeira</div> <div>5.4 Aquisições</div> <div>5.5 Licitações</div> <div>5.6 Gestão dos Contratos</div> <div>5.7 Conhecimento Legal</div> | <div>▪ Organizacional</div> <div>6.1 Projeto do Ciclo de Vida e Gestão</div> <div>6.1.1 Oportunidade</div> <div>6.1.2 Projeto e Desenvolvimento</div> <div>6.1.3 Produção</div> <div>6.1.4 Implantação (Hand-Over)</div> <div>6.1.5 (Pós) Revisão da Avaliação do Projeto (O&MILS)</div> <div>6.2 Estrutura da Organização</div> <div>6.3 Papéis Organizacionais</div> | <div>▪ Pessoas</div> <div>7.1 Comunicação</div> <div>7.2 Trabalho em Equipe</div> <div>7.3 Liderança</div> <div>7.4 Tomada de Decisão</div> <div>7.5 Negociação e Influência</div> <div>7.6 Gestão de Conflitos</div> <div>7.7 Desenvolvimento da Competência em Gestão de Projetos</div> <div>7.8 Gestão de Pessoas</div> |
| Identificação das Oportunidades | Projeto e Desenvolvimento | Produção | Implantação (Hand-Over) | Pós -avaliação do Projeto |
| Conceito/ Marketing: Viabilidade/ Licitação | Projeto Modelagem e Aquisições | Confeccionar Construir e Testar | Testar, Colocar em Funcionamento e Inicializar | Operação e Manutenção/Logística Integrada; Revisões do Projeto/ Aprendizagem a partir da Experiência |

FIGURA 03 - A ESTRUTURA GERAL DO APM BOK
 FONTE: NORRIS (2001)

A sequência apresentada na Figura 03 não é fixa, mas a lógica nela existente consiste em que, em geral, a estratégia deveria ser estabelecida em primeiro lugar, pois é de onde se obtêm os objetivos mais amplos. Os processos, práticas e sistemas requeridos para efetivo controle, como planejamento, reporte e tomada de ações corretivas deveria ser definida e desenvolvida com as condições comerciais em paralelo, mas algumas vezes atrasando o trabalho de definição técnica. Assim, questões organizacionais e de pessoas precisam ser tratadas. Estas duas últimas não são, de forma alguma, as menos importantes. Muitos

consideram, compreensivelmente, que as questões relacionadas a pessoas estão no centro da gestão de projetos bem –sucedida (APM Bok, 2000).

Apesar de não focar as questões comportamentais da competência em gestão de projetos, o APM BoK (2000) lista algumas características da personalidade do indivíduo geralmente reconhecidas como importantes na gestão de projetos, como atitude positiva, mente aberta, adaptabilidade, inventividade e comprometimento. Tais características colaboram para a formação de sistemas adaptativos complexos que se auto organizam.

Esta abordagem, embora mais resumida, dá uma visão mais abrangente da gestão de projetos, incluindo desde a questão de viabilização do projeto, passando pelos aspectos estratégicos, comerciais, técnicos, controle, chegando até a avaliação pós-projeto.

PMCC/P2M – Japão

"P2M" é uma abreviatura para *A Guide of Project na Program Management for Enterprise Innovation*. É um guia de referência desenvolvido pelo *Engineering Advancement Association's (ENNA) Committee for Innovative Project management Development Committee*, uma equipe de visionários selecionados e praticantes de gestão de projetos e gestão de negócios baseados em programas advindos da indústria, academia e consultorias do Japão (P2M, 2002).

O enfoque do P2M é a criação de valor para as empresas, tanto comerciais como públicas, e a elaboração de uma cadeia de valor consistente desde a estratégia, até os projetos que implementa os programas (P2M, 2002). Assim, o P2M está alinhado como o conceito de gestão corporativa de projetos ou *Enterprise Project Management (EPM)*.

A filosofia de gestão de projetos pregada pela P2M consiste em decifrar questões complexas, desenvolvendo e interpretando missões, pavimentando estradas para soluções ótimas através de programas, os quais consistem de projetos organicamente inter-relacionados (P2M, 2002).

A torre de gestão de projetos do P2M pode ser vista na Figura 04. É interessante salientar que neste guia de referência se procura dividir a gestão de projetos em onze segmentos ou áreas de conhecimento: estratégia, sistemas, objetivos, riscos, relacionamentos, finanças, organização, recursos, tecnologia da informação, valor e comunicações. Comparando-se às nove áreas do PMBoK® (2000) percebe-se que o P2M (2002) pretende ser mais sistêmico e abrangente, procurando dar ênfase a áreas processos-chave para o sucesso na gestão de uma organização (como estratégia, sistemas, relacionamentos, finanças e tecnologia da informação). Consiste em quatro seções: Entradas do Projeto, Gestão de Projetos, Gestão de Programas e Gestão de Segmentos de Projetos.

I. Entrada

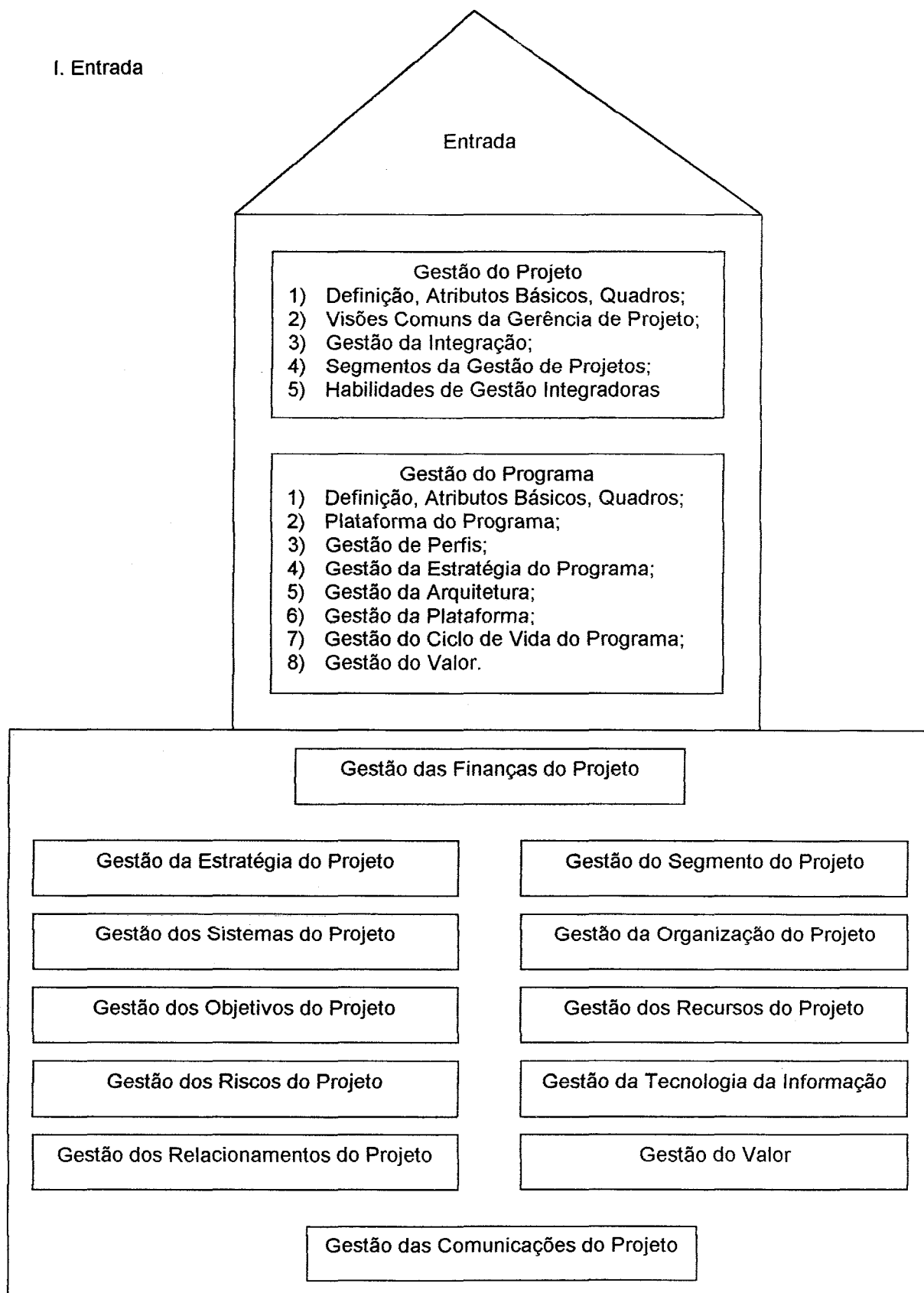


FIGURA 04 - TORRE DE GESTÃO DE PROJETOS DO P2M

FONTE: P2M (2002)

A PMCC (*Project Management Professionals Certification Center*) é a organização sem fins lucrativos do Japão responsável por promover a gestão de projetos e seu sistema de certificação, e também a responsável por manter e atualizar o P2M.

Comentários sobre os Guias de Referência Internacionais:

A grande maioria dos autores brasileiros de livros sobre gestão de projetos aposta os conceitos do PMI (*Project Management Institute*). É importante salientar aqui, que o guia de conhecimento do PMI, o PMBoK[®], é o mais conhecido, mas não necessariamente o melhor. Segundo VALERIANO (2004), *"não existe genuinamente uma instituição brasileira de gestão de projetos, mas com o amadurecimento da questão desta disciplina no Brasil pode-se tornar viável sua instalação"*.

2.3 FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO E FRACASSO DE PROJETOS

Segundo KIMONS (2001), são eles:

- A definição correta do escopo;
- A boa definição das razões de se fazer um projeto;
- O entendimento de riscos potenciais que podem afetar um projeto;
- Um bom plano de gerenciamento de riscos;
- Indicadores de performance associados ao objeto do projeto;
- A confecção de planos de execução logo após a definição de estratégia do projeto;
- Falta de sincronismo, daquilo que foi projetado para o efetivamente realizado;
- Incorporação de uma rápida mudança aprovada no escopo;
- Relatório de status periódico adaptados aos interesses dos interessados no projeto.

Algumas Razões pelas quais os Projetos Falham:

- Gestores de Projetos que não têm visão corporativa de planejamento, controle, habilidades e ferramenta para o gerenciamento de projetos muitas vezes conseguem visualizar o contexto no qual seus projetos estão inseridos, porém não conseguem priorizar os recursos de acordo com as necessidades corporativas;
- Planos de recuperação dificilmente podem ser implantados a tempo em projetos que são ativamente acompanhados e gerenciados durante sua execução;
- Falha no treinamento de gestores de projetos. Muitas organizações simplesmente promovem técnicos competentes para o cargo de gestores quando na realidade, deveriam possibilitar entendimento das habilidades necessárias no gerenciamento de projetos antes da implantação;
- Falta de apoio da alta administração para gestores de projetos (ROBERT & FURLONGER APUD CRAWFORD, 2001) uma alta correlação entre falta de patrocínio e apoio formal da alta administração e a falha em projetos;
- As organizações muitas vezes não possuem um único responsável pelo gerenciamento de projetos, desta forma, não existe "um culpado" na alta administração para falhas em gerenciamento de projeto.

2.3 COMO O BRASIL ESTÁ NO CONTEXTO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo pesquisa realizada pelo PMI RIO em 2003 com o apoio de mais de sessenta empresas de diferentes setores, vide figura 05, os projetos falham pelos seguintes motivos

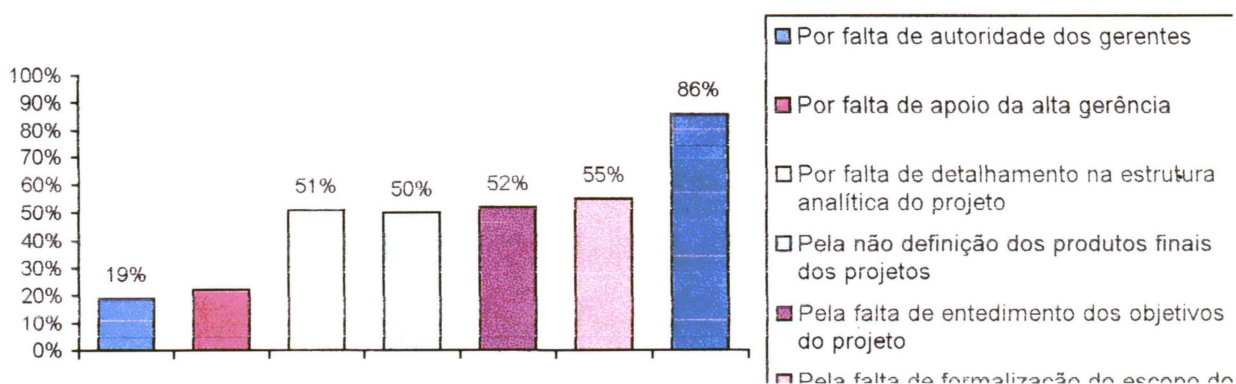


Figura 05 – MOTIVOS PARA AS MUDANÇAS NO ESCOPO DOS PROJETOS

FONTE: PMI RIO, 2003

A pesquisa mostrou ainda que os problemas mais comuns encontrados foram(vide figura 06 na sequência):

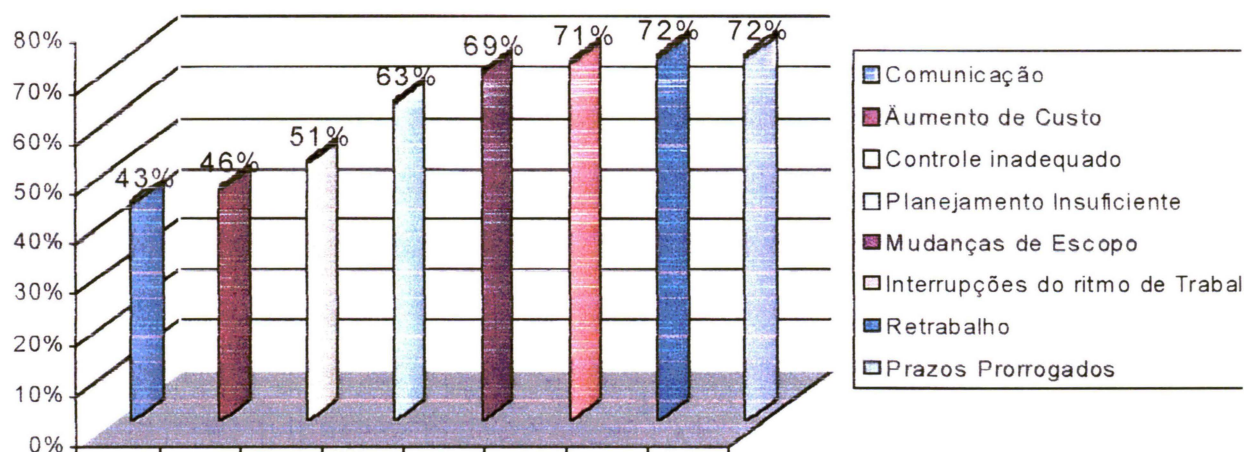


FIGURA 06 - PROBLEMAS MAIS COMUNS ENCONTRADOS

FONTE: PMI RIO, 2003

Ainda de acordo com a pesquisa, da amostra das sessenta empresas, segundo a percepção das mesmas: 45% atribuíram a necessidade de implantação do escritório de projetos; 49% acharam que o importante no momento era a certificação de seus profissionais no PMP; 51% destacou que a gestão de custos por atividades orientadas para projetos era importante; 52% destacaram como importante a gestão de conhecimento para projetos; 66% insistiram que o painel de indicadores para projetos é importante; 69% da amostra pesquisada ressaltou como importante um plano de capacitação em gestão de projeto e a maioria ou seja, 82% da amostra julgou como importante o desenvolvimento, revisão, implementação de metodologias de gerenciamento de projetos como imprescindíveis.

2.5 GENERALIDADES-ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.5.1 DEFINIÇÕES DE ALGUNS AUTORES

RAD & RACHAVAN (2000) definem o tema como uma entidade organizacional que provê o foco institucional nos procedimentos de Gerenciamento de Projetos. Ainda de acordo com os mesmos autores, ele funciona como espécie de mecanismo para a continuidade organizacional das experiências e lições aprendidas durante o processo de gerenciamento de projetos.

DUGGAL (2001) define escritório de projetos como uma estrutura formalizada direcionada apenas para a comunidade de projetos da empresa.

CRAWFORD (2000) por sua vez define escritório como um provedor de serviços e processos completos para o gerenciamento de projetos.

MORNINGSTAR (1990) diz que o escritório de gerenciamento de projetos, é uma entidade responsável pela definição de um método padronizado de avaliar e priorizar projeto e gerenciar e alocar e gerenciar os recursos necessários para execução desses projetos.

Todos os autores acima vistos até agora tratam do tema como uma entidade organizada, porém ARCHIBALD (1992) e KEZNER (1992) tratam o mesmo como uma entidade que não é corporativa, mas sim parte integrante do time de projetos. Os dois autores supracitados concordam que escritório de gerenciamento de projetos é parte do time do projeto responsável pelas tarefas do gerente de projetos.

2.5.2 A EVOLUÇÃO DOS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS

GONSALEZ & RODRIGUES (2002) descrevem a evolução histórica do Escritório de projetos dizendo que “... o mesmo pode ser encontrado como entidade relativamente bem definida desde meados dos anos sessenta, nos grandes projetos militares, aeroespaciais e de construção civil. Pode-se denominar esses escritórios como Escritório

de Controle de Projetos, pois os especialistas em projetos da época possuíam apenas funções de controle e de ações corretivas, ou seja, o foco era a detecção e correção dos erros ou problemas.

No final da década de setenta até meados da década de oitenta, com o surgimento dos primeiros softwares de gestão "amigáveis", o escritório mudou para expandir sua cobertura inicial para outros projetos de áreas diferentes, porém, ainda isolados.

Na década de oitenta e meados da década de noventa, as ferramentas para gestão, sofreram uma verdadeira revolução, facilitando o trabalho de controle e suporte dos escritórios de projetos. Mudando gradativamente o foco de atuação, passando de projetos simples e isolados, para um ambiente de multi projetos e projetos complexos”.

2.5.3 FATORES MOTIVADORES PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS

CRAWFORD (2001) diz que a grande maioria dos fatores que motivaram a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos são:

- Gerentes de projetos não conscientes das diretrizes estratégicas da organização ou que não conseguem guiar seus projetos, fazendo com que esse gerenciamento ocorra de forma estanque;
- Os projetos não são ativamente monitorados e gerenciados durante sua execução;
- Falta de treinamento adequado aos gestores de projetos;
- Falta de comprometimento da cúpula das organizações;
- Falta de procedimentos, processo e ferramentas definidas e divulgadas;
- Carência da estrutura organizacional e competências específicas nas empresas em gerenciamento de projetos;
- Crescente complexidade e diversidade do portfólio de projetos das empresas;
- Gerenciamento de projetos e portfólio mais eficazes.

2.5.4 MODELOS, FUNÇÕES E COMPOSIÇÕES DOS ESCRITÓRIOS DE PROJETO

O que distingue os modelos de Escritórios de Gerenciamento de Projetos são os diferentes graus de atuação e autoridade.

Os modelos de Escritórios de Gerenciamento de Projeto são cinco, conforme retrataremos na sequência :

Modelo 01- Equipe de Projeto Autônoma ou APT (*Autonomous Project Team*)

Alguns projetos são autônomos, a função do gerente se baseia em experiências anteriores, geralmente não há apoio da organização, e a função desse tipo de escritório é gerenciar e realizar o projeto em toda sua integridade.

Segundo DINSMORE (1999) as APTs realizam todas as tarefas do gerenciamento de projetos: gerenciamento do tempo, gerenciamento do escopo, gerenciamento dos custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de riscos, gerenciamento dos suprimentos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento dos recursos humanos e gerenciamento da integração.

O sucesso resumidamente fica a cargo ou nos ombros do gerente do projeto. Se o gerente do projeto tiver experiência e se cercar das pessoas e procedimentos corretos, então a probabilidade de sucesso é alta. Outro fator para o sucesso inclui um conselho consultivo com poder e influência na empresa para assegurar que os fatores externos ao contexto do projeto sejam gerenciados e interfaceados. Um exemplo para o APT seria uma nova fábrica sendo construída para uma empresa que raramente faz expansões de capital.

Modelo 02- O escritório de Apoio a Projetos PSO (*Project Support Office*)

Este tipo de Escritório de projetos fornece serviços como: apoio técnico e administrativo, ferramentas e serviços para planejamento, programação, mudanças de escopo e gerenciamento de custos, aos vários gerentes de projetos simultaneamente.

Segundo DINSMORE (1990) os PSOs podem fornecer alguns (ou todos) dos seguintes serviços: planejamento e cronograma, acompanhamento, preparação e administração do contrato, serviços administrativos e financeiros, administração do escopo das mudanças, ferramentas de gerenciamento do projeto, medidas de avaliação do projeto, gerenciamento da documentação, acompanhamento dos ativos e auditoria da situação do projeto.

O mesmo autor ainda salienta que, existem quatro chaves para garantir o êxito de um PSO:

- 1. Recursos técnicos:** hardware de boa qualidade, processos e ferramentas;
- 2. Metodologia:** procedimentos coerentes explicando detalhadamente como fazer projetos;
- 3. Interfaces:** premissas organizacionais e comunicações através das áreas das diversas áreas da empresa;
- 4. Competência:** pessoas preparadas para prestar e gerenciar suporte técnico.

Modelo 03 -Centro de Excelência de Projetos PMCOE (*Project Management Center of Excellence*)

O centro de excelência é o ponto central da experiência mas não assume a responsabilidade, tem grande função de disseminar as metodologias fazendo uma interface com o externo ou fora da empresa como outras empresas, fornecedores, meio acadêmico, consultores, órgãos governamentais.

Segundo DINSMORE (1999) o *Fortune 500 Project Management Benchmarking Fórum* gerou a seguinte listagem de responsabilidades de um PMCOE, reconhecendo que o conceito de centro de excelência difere consideravelmente de empresa para empresa: treinamento, padronização de processos, consultoria interna, aumento da competência, identificação das melhores práticas, priorização de projetos, definição e padronização de ferramenta, elaboração de relatórios ou de portfólios empresariais, defesa da causa do gerenciamento de projetos, e *benchmarking* dos estados-da-arte.

Para que o PMCOE funcione, há necessidade de algumas exigências, são elas:

- **Patrocínio:** apoio de cima, ou da alta cúpula da organização;
- **Liderança:** articular politicamente;
- **Valor adicionado:** o que ele traz para os profissionais;
- **Desenvolvimento profissional:** treinamento externo, programa de *benchmarking*;
- **Estado-da arte: experiências,** fontes de inovação, recursos, técnicas.

Modelo 04 - A Superintendência de Projeto PMO (*Project Management Office*)

Tem a função de gerenciar os gerentes dos projetos, e é em última instância, responsável pelo resultado do projeto, em alguns casos o PMO compreende a função do PMOCE e outros casos o PSO, ou seja, o PMO tem a função de concentrar-se em projetos prioritários, mas assessorando outros projetos conforme necessário.

Segundo DINSMORE (1999) a visão do *Fortune 500 Project Management Benchmarking Fórum* sobre o tipo de atividades realizadas pelo PMO: designação de recursos e gerenciamento, recrutamento e desenvolvimento de gerentes de projeto, seleção e priorização de projetos, alinhamentos com as estratégias de negócio, preparação de relatórios de portfólio, metodologias e processos de gerenciamento de projetos, responsabilidade por programas ou projetos, gerenciamento de mudança de processos

humanos e coordenação dos gerentes de projetos. Para que um PMO funcione são requeridas algumas exigências adicionais para um escritório de gerenciamento de programas bem sucedido, são elas:

- **Poder:** a autoridade dentro da estrutura de poder da empresa. Os PMOs têm que ser parte da estrutura de poder da organização para serem eficazes;
- **Prioridade Corporativa:** da estratégia corporativa à implementação do projeto. Parte da função PMO é determinar que projetos serão cuidados diretamente pelo PMO. Quais serão entregues a terceiros e quais serão cuidados em nível de unidade;
- **Controle em âmbito empresarial:** relatório de informações pertinentes de projetos em uma base de múltiplos projetos. Espera-se que o PMO tenha uma visão geral dos resultados agregados dos projetos, assim como das tendências de projetos individuais.

Modelo 05- CPO (*Chief Project Office*)

O CPO é o principal executivo de projetos. Foi desenvolvido a partir da idéia que as empresas apelem para altos executivos para realização de uma supervisão de alto nível de múltiplos projetos e programas importantes.

Segundo DINSMORE (1999) uma das responsabilidades do CPO é cuidar e alimentar o portfólio de projetos da organização, desde o estágio de decisão de negócios à sua implementação final.

Como parte desta responsabilidade inclui os seguintes tópicos:

- Envolvimento nas decisões de negócios que resultem em novos projetos;
- Planejamento estratégico de negócios;
- Estabelecimento de prioridades e negociação de recursos para projetos;
- Supervisão da implantação de projetos estratégicos;

- Responsabilidade pelo sistema de gerenciamento de projetos em nível empresarial;
- Desenvolvimento da conscientização e da capacidade em gerenciamento de projetos através da organização;
- Avaliação periódica de projetos, incluindo a decisão de descontinuar projetos;
- Gerenciamentos de *stakeholders* de alto nível, facilitando e monitorização.

Segundo DINSMORE (1999) raramente todas as cinco formas citadas existem em uma determinada empresa, mas variações e combinações híbridas estão geralmente presentes.

A Tabela 01 nos apresenta as características destes cinco tipos de escritórios de projetos:

TABELA – 01 CINCO OPÇÕES PARA GERENCIAR O GERENCIAMENTO

DE PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO

| Funções do Gerenciamento de Projetos | Equipe Autônoma de Projetos (APT) | Escritório de Apoio a Projetos (PSO) | Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos (PMOCE) | Escritório de Gerenciamento de Programas (PMO) | Principal Executivo de Projetos (CPO) |
|---|-----------------------------------|--------------------------------------|---|--|---------------------------------------|
| Prazo | Executa | apóia | educa | supervisiona | responsável final |
| Escopo | Executa | apóia | educa | supervisiona | responsável final |
| Custos | Executa | apóia | educa | supervisiona | responsável final |
| Qualidade | Executa | apóia | educa | supervisiona | responsável final |
| Riscos | Executa | apóia | educa | supervisiona | responsável final |
| Suprimentos | Executa | apóia | educa | supervisiona | responsável final |
| Comunicações | Executa | apóia | educa | supervisiona | responsável final |
| Recursos Humanos | Executa | apóia | educa | supervisiona | responsável final |
| Integração | Executa | apóia | educa | supervisiona | responsável final |
| Responsabilidade por múltiplos objetos | | apóia | articula | coordena | |
| Consistência do gerenciamento de projetos em toda a organização | | apóia | articula | | responsável final |
| Desenvolvimento da competência em gerenciamento de projeto | | | articula/ promove | coordena | responsável final |
| Alinhamento das estratégias de negócios com os projetos | | | | | articula |
| Acompanhamento dos projetos em âmbito empresarial | | | | | executa |

FONTE DINSMORE (1999)

2.5.5 VALOR ESPERADO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Segundo GOODPASTURE (2000), os projetos devem ser atrelados a objetivos e resultados. Ainda segundo o mesmo autor, uma maneira clara de equacionar essa questão é pelo cálculo do valor monetário esperado de se implantar um Escritório de Gerenciamento de Projetos.

O valor monetário esperado (VME) é por definição o valor em dinheiro de que um resultado esperado, ponderado pela probabilidade desse resultado ocorrer. As árvores de

decisão (ARA-árvore da realidade atual) são frequentemente utilizadas para mostrar e organizar as escolhas possíveis e avaliar os resultados.

A fórmula básica do cálculo é:

$$\text{VE (EGP)} = \text{VALOR (PROJETO DENTRO DO PRAZO E CUSTO)} * P1 + (\text{VALOR DE 50\% ACIMA DO CUSTO}) * P2 + (\text{VALOR DE 100\% ACIMA DO CUSTO}) * P3.$$

Assim o Escritório de Gerenciamento de Projeto é justificado somente quando $\text{VE(EGP)} + \text{custos operacionais do EGP} = \text{VE (sem EGP)}$, ou seja somente quando o valor esperado do EGP mais custos operacionais do mesmo for maior que VE sem a implantação do EGP.

➤ **Fatores de Sucesso na implementação de um escritório de Projetos**

Segundo BRIDGES & CRAWFORD (2003), fatores de sucesso, na implementação de um escritório de projetos são:

- Manter o processo simples;
- Foco em valor monetário;
- Planejamento constante;
- Comprometimento da alta administração;
- Comunicação.

➤ **Fatores de Insucesso na implantação de um Escritório de Projetos:**

- Fazer tudo de uma só vez;
- Procrastinar;
- Esquecer detalhes importantes no planejamento;
- Demandar antes de proceder;
- Trabalhar no vácuo.

➤ **Fatores Importantes a serem levados em conta quando da implantação:**

- Conhecer a situação;
- Definir objetivos;
- Fixar estratégia;
- Identificar atividades;
- Sequenciar atividades;
- Identificar recursos;
- Estabelecer tempo para cada atividade (cronograma);
- Fixar datas;
- Rever tudo;
- Fazer a articulação política do projeto;
- Selecionar os membros chaves da equipe;
- Levantar necessidade de treinamento e entrosamento;
- Preparar e executar programa de treinamento;
- Efetivar auditoria gerencial;
- Tomar medidas corretivas;
- Monitorar aspectos comportamentais;
- Realizar (*coaching*) aconselhamento.

2.6 FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

VALERIANO (2001) sugere quatro fases para implementar um Escritório de Gerenciamento de Projetos, são elas:

1a Fase – Preparar o Terreno

Nesta fase são definidas as iniciativas de curto prazo que serão tomadas e os objetivos a longo prazo. Deve ser feito um estudo da situação atual e das metas e objetivos a serem alcançados. VALERIANO acrescenta ainda que estudar a empresa em relação a um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos pode ser uma boa maneira de entender a situação atual do ambiente de projetos na empresa. Nesta fase são importantes as reuniões com as partes interessadas, a determinação das funções e da equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos. A fase acaba com a aprovação dos planos.

2a Fase - Implantação

Já nesta fase se inicia a operação do Escritório de Gerenciamento de Projetos com alocação das equipes, e início das atividades de comunicação e divulgação para a organização do Escritório de Gerenciamento de Projetos e das suas responsabilidades. De imediato é importante demonstrar soluções como:

- Catalogação de Projetos;
- Suporte para novos Projetos;
- Treinamento para as equipes envolvidas;
- Metodologias;
- Elaboração de modelos e padrões.

3a Fase – Implementação

O objetivo desta fase é "agregar valor" para a empresa através da melhoria nas práticas de gerenciamento de projetos e aprimoramento dos profissionais ligados ao Escritório de Gerenciamento de Projetos. Alguns fatores críticos nesta fase são:

- Gerenciamento de recursos;
- Implantação de ferramentas;

- Gerenciamento estratégico e portfólio.

4a Fase - Controle

Nesta fase o Escritório de Gerenciamento de Projetos já está implantado e funcionando na empresa, a rotina já está estabelecida, no entanto é necessário o monitoramento do mesmo através do acompanhamento constante de indicadores de desempenho já elencados nas fases anteriores.

2.7 CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

As organizações possuem atividades rotineiras operacionais e projetos específicos, que são empreendimentos singulares. Em geral, projetos são segmentados em fases visando a facilitarão do controle e gerenciamento dos mesmos, bem como a integração dos projetos às rotinas operacionais da organização. De um modo geral essas fases são conhecidas como ciclo de vida de projetos. E muitas organizações estabelecem como prática, manter um conjunto específico de fases aplicáveis a todos seus projetos.

2.7.1 CARACTERÍSTICAS DAS FASES DOS PROJETOS (PMBOK 2000)

Para o entendimento das características das fases de um projeto, segundo o PMBOK 2000, cada fase de um projeto é marcada pela conclusão de um ou mais resultados. Desta forma devemos começar por entender o conceito de Resultados Principais. Resultado Principal é o resultado de um trabalho tangível e verificável, como por exemplo um desenho industrial detalhado, podendo cada fase gerar um ou mais Resultados Principais, que encadeados compõem uma sequência lógica que assegure a definição adequada do produto resultante do projeto.

A cada conclusão de fase o Resultado Principal gerado deve ser revisado de

modo a avaliar a performance do projeto até o momento da análise, com os objetivos de: decidir se o projeto deve prosseguir até a fase seguinte ou ser interrompido, detectar possíveis falhas corrigindo-as a um custo razoável (quanto mais tarde erros são detectados, mais complexa e custosa a correção será, podendo, em alguns casos, tornar projetos inviáveis).

Estas revisões ao final de cada fase são geralmente chamadas de "saídas de fases", "passagens de fases" ou ainda "pontos de conclusão", que, por serem ferramentas de análise de cada fase do ciclo de vida do projeto, são fundamentais para o Gerenciamento do Projeto.

O controle gerencial de cada fase baseia-se no conjunto de subprodutos característicos e específicos de cada fase e as fases são geralmente denominadas de subprodutos. Por exemplo:

- **Subproduto: Lista de Requisitos** – Fase 1 : Levantamento de Requisitos;
- **Subproduto: especificações e Desenhos** – Fase 2 : Especificações e Desenhos;
- **Subproduto: Construção Concluída** – Fase 3 : Implementação da Construção;
- **Subproduto: Relatórios de Testes** – Fase 4 : Testes
- **Subproduto: Construção lançada**- Fase 5 : Lançamento

2.7.2 CARACTERÍSTICAS DO CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

De acordo com o PMBOK 2000 podemos dizer que o Ciclo de Vida do Projeto define os limites de início e término de um projeto. A validação e tomada de decisão sobre a execução ou não de um projeto é feita com base em um "estudo de viabilidade" pode ou

não ser considerado como a primeira fase de um projeto dependendo de como o ciclo de vida do projeto está determinado. O PMBOK 2004 descreve que, quando a conclusão dos esforços relacionados ao estudo preliminar não podem ser claramente identificados, é recomendável tratar estes esforços como um projeto separado.

O Ciclo de Vida do Projeto, em resumo, é o conjunto das fases sequenciais do mesmo, cujos nomes são determinados pela organização geralmente incluem passos principais englobados pela conceituação, planejamento, desenho, desenvolvimento, implementação e operação dos subprodutos relacionados à performance técnica do projeto, e por determinar as ações de transferências incluídas no projeto e que ligam o mesmo às operações contínuas da organização.

Os procedimentos de transição para as rotinas operacionais são parte integrante da fase final dos projetos, quando deverá ocorrer a aceitação dos resultados pelas partes responsáveis pela sua operação.

A sequência de fases definida pelos Ciclos de Vida de Projeto, geralmente requer a entrega de resultados, subprodutos, que são usados como subsídios (entradas) para o desenvolvimento da fase seguinte. Por esta razão, os resultados de uma fase são geralmente aprovados antes que os trabalhos das fases subsequentes se iniciem. Entretanto, em alguns casos, quando os riscos envolvidos são considerados aceitáveis, a sobreposição de fases pode ser praticada. Esta prática de sobreposição de fases é conhecida como "caminho rápido"(ou caminho crítico)

Existem diversas formas de representar o ciclo de vida de um projeto e, segundo o PMBOK 2000, a maior parte delas apresentam características comuns:

- Custo e alocação de recursos baixos no início dos projetos, mais altos nas fases intermediárias, voltando a diminuir ao se aproximar do final;
- probabilidade de conclusão com sucesso baixo e conseqüente grau de

incerteza e risco altos no início do projeto, aumentando a probabilidade de sucesso progressivamente conforme o projeto avança;

- poder dos interessados em influenciar características do produto resultante do projeto e custo final do projeto é maior no início e diminuem progressivamente conforme o projeto avança.

O PMBOK 2004 alerta que não existe um ciclo de vida de projetos ideal. Algumas organizações estabelecem políticas e padrões unificando o ciclo de vida de projetos enquanto outras permitem que os times de projetos identifiquem o ciclo de vida mais apropriado a cada projeto.

Importante ressaltar a diferença entre ciclo de vida do projeto e ciclo de vida do produto, sendo este último mais abrangente. Por exemplo, um projeto para lançar no mercado um novo produto constitui apenas uma das fases do ciclo de vida deste produto.

O ciclo de vida do produto tem como uma de suas fases o ciclo de vida do projeto do qual resulta além de outras, fases a : maturação do mercado, expansão de mercado e a substituição do produto por outro, dentre outros.

Pode ocorrer semelhança entre ciclos de vida de projetos. mas dificilmente haverá ciclos de vidas de projetos totalmente idênticos, além disto as diferentes fases de um projeto possuem intrinsecamente seu ciclo de vida particular. Por exemplo, um projeto de um lançamento de um novo produto pode ter sua fase de "definição de produto" considerada como um sub-projeto que por sua vez possui fases de: conceituação, identificação de requisitos, especificação funcional, especificação técnica e aprovação para desenvolvimento.

Em resumo, a definição de fases de um projeto está diretamente ligada aos responsáveis pelo projeto, não havendo regras ou padrões pré-estabelecidos.

2.8 TIPO DE PROJETOS

2.8.1 CONSTRUÇÃO

Podemos destacar os ciclos de vida de projetos primários para projetos de engenharia civil tendo como referência a Extensão do PMBOK para Construção, são eles: "Desenho-Concorrência-Contratação" e "Desenho-Construção".

Desenho-Concorrência-Contratação: Neste tipo de ciclo de vida, o contratante produz um conjunto de especificações detalhadas de modo suficiente para que os construtores tenham claro entendimento dos requerimentos e a concorrência é vencida pelo construtor que apresenta proposta com melhor relação custo-benefício.

Desenho-Construção: Neste caso o contratante fornece parte das especificações e contrata serviços de detalhamento e construção.

Quando nos referimos a projeto de construção, usualmente tratamos de projetos que envolvem mais de uma organização, sendo bastante comum que a fase de construção propriamente dita seja desenvolvida por especialistas externos à organização empreendedora. Deste modo os projetos de construção envolvem três representações principais: A organização empreendedora, proprietária do negócio, os responsáveis pelas especificações e desenhos e os construtores. Apesar das responsabilidades entre as partes envolvidas variarem de projeto para projeto, cada um sempre deverá possuir seu papel bem definido.

Comumente, o contratante define as necessidades do empreendimento realizando um estudo de viabilidade do investimento financeiro. Muitos projetos podem ser segmentados em 5 fases: "Conceituação", "Planejamento (e desenvolvimento)", "Detalhamento de Desenhos", "Construção" e "Lançamento ou Inauguração e Transferência".

Na fase de Conceituação temos o estudo de viabilidade, que é concluído com a aprovação formal do projeto. No Planejamento (e desenvolvimento) o conceito é refinado, critérios são estabelecidos, desenhos básicos são produzidos, além da elaboração de um cronograma, orçamento e planos de trabalho. A Construção e Lançamento ou Inauguração e Transferência devem ser executados conforme planejado.

2.8.2 Governamentais

Quando nos referimos a projetos na esfera governamental, podemos considerar, na maioria dos casos, pelo menos 3 fases distintas.

A Extensão do PMBOK para Governo destaca: Iniciação, Planejamento de Desenho e Contratação.

1a Iniciação: Apesar das possíveis diferentes nomenclaturas (Estudo de Viabilidade, Plano Básico de Projeto, Estudo de Projeto, etc.), o resultado principal da fase de iniciação deve ser suficientemente detalhado a ponto de amparar uma tomada de decisão sobre a aprovação ou não do projeto. Se o projeto em questão estiver ligado a um Programa Governamental, o resultado da fase de iniciação será utilizado como referência para definir se o projeto fará ou não parte do programa.

2a Planejamento e Desenho: Esta fase deve produzir os documentos que servem de base para a fase de contratação.

3a Contratação: Esta fase, comumente, adquire seus resultados principais do setor privado e as regras de contratação de serviços por órgãos governamentais devem ser estabelecidas por um grupo com representatividade.

2.8.3 Características das Fases de Projetos - PMBOK 2004

O PMBOK 2004 reforça que a conclusão e aprovação dos resultados tangíveis e mensuráveis caracterizam as fases dos projetos. Enquanto alguns destes resultados correspondem aos processos de gerenciamento do projeto, outros correspondem ao produto resultante do projeto. Acrescenta ainda o conceito de que, se por razões de complexidade, disponibilidade de fluxo de caixa, nível de incerteza e risco, as fases de um projeto podem ser subdivididas em sub-fases, e a conclusão de uma fase não necessariamente significa a autorização do início da fase subsequente.

2.9 OS INTERESSADOS NO PROJETO

É imprescindível que seja feito um trabalho de identificação das partes envolvidas pelo gerente de projeto e sua equipe e que as expectativas sejam claramente conhecidas e validadas, pois só assim podem ser gerenciadas. O gerenciamento de expectativas não é tarefa meramente técnica e requer habilidade de comunicação. As expectativas dos interessados podem estar implícitas e em alguns casos serem ambíguas.

O Gerente de Projeto deve ser capaz de exercer sua habilidade de comunicação e negociação de modo a influenciar os requisitos das partes envolvidas de maneira a garantir o sucesso do projeto.

Para conquistar a total satisfação do cliente, deve-se efetuar uma análise acurada e cuidadosa de suas necessidades reais, agindo pró-ativamente na identificação de todos os interessados do projeto e buscando englobar seus requisitos ao projeto.

Os interessados devem ser envolvidos no planejamento e gerenciamento do projeto de forma mais profunda e em caso de divergência de interesses; recomenda-se a busca de solução mais favorável ao cliente, abaixo relacionamos algumas definições:

- **Gerente do projeto** é responsável por todas as atividades de gerenciamento

do projeto, devendo ser identificado e formalmente designado o mais cedo possível, exercendo autoridade de autonomia adequada ao projeto.

- **Cliente** pode ou não ser o solicitante do projeto, mas será aquele que fará uso do produto final resultante do projeto. Existem vários níveis de clientes. Por exemplo: no projeto de desenvolvimento de uma nova promoção, o cliente interno da empresa é o departamento de marketing, e o cliente externo ou final é aquele que de fato fará uso da promoção. Em alguns casos os termos "cliente" e "usuário" podem ser a mesma entidade, mas em algumas áreas de aplicação pode haver diferenças e significados;
- **A Organização Executora** é aquela cujos funcionários estão diretamente envolvidos no desenvolvimento, execução e implantação do projeto, e em alguns projetos podemos encontrar mais de uma organização executora.
- **Os Membros da Equipe do Projeto** são aqueles que realizam os trabalhos necessários à realização propriamente dita do projeto.
- **Patrocinador (Sponsor)** é aquele que defende a idéia da realização do projeto e é responsável pela provisão de recursos financeiros (dinheiro, materiais ou serviços) ao projeto. Entretanto, internamente as empresa podem estabelecer, por política, outras atribuições ao patrocinador de um projeto. Na prática é comum que os patrocinadores estejam junto ao cliente no momento de uma aceitação formal dos resultados de uma fase de projeto. Muitas vezes o Patrocinador, dependendo da política interna estabelecida pela organização, pode ser aquele que proporciona as condições ao Gerente do Projeto para que o projeto se realize, defendendo sua importância perante a empresa, mesmo que a disponibilização dos financeiros não seja de sua responsabilidade. O Patrocinador é aquele que confere autoridade e

autonomia ao Gerente do Projeto.

Os interessados (Stakeholders) podem ser classificados em diferentes categorias:

- Internos e Externos;
- Proprietários e Acionistas;
- Fornecedores e Empreiteiros;
- Membros da Equipe de Projeto e seus familiares;
- Agências do Governo (ANATEL, ANEEL. etc.) e órgãos governamentais reguladores em geral;
- Agências de Publicidade;
- Cidadãos e a Sociedade;
- Intermediários Permanentes e / ou Temporários;
- Entidades do Terceiro Setor;

O agrupamento das partes envolvidas na classificação anterior (dentre outras) facilita o trabalho de identificação dos indivíduos afetados pelo projeto. Muitas vezes, pode haver sobreposição de papéis entre os interessados, como por exemplo, quando uma empresa desenvolve um sistema com recursos internos, ele está acumulando o papel de proprietária e fornecedora.

Conforme já abordado no início deste item, gerenciar as expectativas e requisitos das partes envolvidas e/ou afetadas pode ser uma tarefa bastante complexa, uma vez que, freqüentemente, esta possui objetivos distintos e eventualmente conflitantes. Por exemplo:

- Gerente de um departamento que solicitou o desenvolvimento de um novo sistema de faturamento contábil pode desejar um curto prazo, o projetista pode dar ênfase à excelência técnica, enquanto o fornecedor contratado pode estar mais interessado na maximização dos lucros.

- Dono de uma construtora está interessado no controle de custos, objetivando maiores lucros, o cliente e usuários do novo projeto imobiliário em construção podem estar mais interessados na qualidade do produto, enquanto a sociedade e os habitantes das cercanias do empreendimento podem estar interessados nos eventuais danos acusados ao meio ambiente.
- O Departamento de Marketing de uma organização empreendedora pode estar mais preocupado com os prazos para o lançamento do produto enquanto o departamento técnico preocupa-se com o detalhamento de escopo e testes e o financeiro com o retorno do investimento.

2.9.1 OS INTERESSADOS NO PROJETO-CONSTRUÇÃO

Se considerarmos a Extensão do PMBOK 2000 para Construção, podemos adicionar duas entidades à lista dos principais interessados de um projeto.

1ª Agências Reguladoras - Órgãos da administração Pública (federal, estadual ou local) e eventualmente agências internacionais, responsáveis pela emissão de permissões técnicas ou pelo controle de aspectos inerentes aos processos de construção.

2ª Público em Geral - Sejam estes organizados em grupos ou associações ou mesmo cidadãos que sejam afetados pelos processos de construção, esta categoria de interessados em projetos vem crescendo seu poder de influência e cada vez mais deve ser considerada.

2.9.2 OS INTERESSADOS NO PROJETO-GOVERNO

A Extensão do PMBOK 2000 para Projetos de Governo traz uma conceituação adicional para "Organização Executora" e para "Patrocinador".

- **Organização Executora** - a agência ou departamento do governo que reporta ao Poder Executivo sobre o projeto.
- **Patrocinador** - É o Oficial Executivo (seja na esfera Federal, Estadual ou local) ou ainda um conjunto de representantes. Segundo a Extensão do PMBOK para Governo, devemos ainda acrescentar algumas entidades à nossa lista de Interessados Principais:
- **Público**, incluindo eleitores e contribuintes (pagadores de impostos)- Possuem representatividade através de seus representantes eleitos.
- **Órgãos Reguladores** - Entidades que devem aprovar o projeto com base em regulamentação específica.
- **Oposição** - São indivíduos ou entidades que serão afetados negativamente pelo projeto.
- **Imprensa** - Em países onde o governo é eleito e onde existe liberdade de expressão a imprensa sempre estará presente exercendo seu dever de manter o povo informado.
- **Vendedores** - Entidades do setor privado participantes de licitações públicas.
- **Gerações Futuras** - Os Governos possuem responsabilidades para com as gerações futuras.
- **Setor Privado** - Algumas entidades do setor privado atuam em parceria com projetos governamentais.

2.9.3 OS INTERESSADOS- PMBOK 2004

A versão 2004 do PMBOK acrescenta algumas entidades à lista original de do PMBOK 2000.

- **Influentes** - Indivíduos ou grupos não diretamente ligados ao produto, resultado do projeto, mas que pela sua posição na organização, cliente exerce poder de influência.
- **Escritório de Projetos** - Caso exista um Escritório de Projetos na Organização Executora podendo possuir responsabilidade direta ou indireta sobre os resultados do projeto.

2.10 INFLUÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO

Os projetos fazem parte de um contexto maior que eles próprios, estando inseridos em Corporações, Agências de Governo, Instituições de Saúde ou de Educação, Organismos Internacionais e outros. A Maturidade da organização em gerenciamento de seus projetos, sua cultura, seu estilo gerencial, sua estrutura organizacional podem também influenciar o projeto.

Algumas organizações desenvolvem cultura e estilo único que refletem em suas diretrizes de valor, suas normas internas, crenças e expectativas que são refletidas no seu conjunto de políticas, de relação com poder, de relação hierárquica e outros fatores. A Extensão do PMBOK 2000 para Construção chama atenção para situações em que empresas contratantes e contratadas possuindo diferentes culturas, por força de seus projetos, necessitam trabalhar em conjunto.

Os Sistemas de Organização

A Teoria dos Sistemas Organizacionais descreve como uma empresa pode se organizar para exercer suas atividades. O PMBOK 2000 cita cinco tipos de estruturas organizacionais: Projetizada, Funcional e Matricial, sendo esta última sub dividida em 3 categorias (Matricial Fraca, Matricial Forte e Matricial Equilibrada)

As empresas que se organizam de forma projetizada são orientadas para projetos, ou seja, sua operação consiste, basicamente, na execução de projetos. Dentro deste conceito de estruturação organizacional, se enquadram tanto as organizações cujas receitas advêm de projetos realizados para terceiros, como as organizações que adotaram o modelo de gerenciamento baseado em projetos.

Em organizações projetizadas, os sistemas de gerenciamento são direcionados para o gerenciamento de projetos enquanto as organizações de gerenciamento não baseados em projetos carecem de sistemas internos que dêem suporte eficaz às necessidades dos projetos. Em alguns casos podemos encontrar setores de empresas de gerenciamento não baseados em projetos que operam como se fossem baseadas em projetos utilizando sistemas compatíveis.

É notório que as estruturas organizacionais da empresa afetam ao projetos por ela desenvolvidos, e isso deve ser reconhecido pela equipe de projeto. Por exemplo, quando a produtividade de um departamento é medida pela quantidade de projetos concluídos no período, devem ser implementados controles específicos que assegurem que a equipe esteve envolvida com o projeto e que o mesmo foi concluído.

Estilo e Cultura da Organização

Os valores, as normas, expectativas, crenças, políticas e procedimentos, visão das relações de autoridade e diversos outros fatores existentes em qualquer organização

refletem sua cultura particular. A cultura de uma organização tem influência direta nos projetos por ela desenvolvidos.

Estrutura da Organização

Empresas organizam-se de forma distinta, disponibilizando e restringindo as condições sob as quais os recursos são distribuídos. A Estrutura de uma organização flutua sobre um amplo espectro de estilos desde estruturas funcionais até as estruturas projetizadas.

Na tabela 01 a seguir procurou-se resumir as principais características (em relação a projetos) das categorias deste espectro de estruturas organizacionais. A organização do projeto é detalhada posteriormente no processo de Planejamento Organizacional na Área de Gerenciamento de Recursos Humanos dos Projetos.

Tabela 2 - Estruturas Organizacionais e suas influências no projeto(Cervo, 2002).

| Tipo de Organização | Funcional | Matricial | | | Projetizada |
|---|--|--|--|---|---|
| | | Matriz Fraca | Matriz Equilibrada | Matriz Forte | |
| Características dos Projetos | | | | | |
| Autoridade do Gerente do Projeto | Pouca ou Nenhuma | Limitada | De Baixa a Moderada | De Moderada a Alta | De Alta a Quase Total |
| Percentual de Pessoal da Organização Executora alocado em Tempo Integral ao Projeto | Virtualmente Nenhum | 0 – 25% | 15 – 60% | 50 – 95% | 85 – 100% |
| Alocação do Gerente do Projeto | Tempo Parcial | Tempo Parcial | Tempo Integral | Tempo Integral | Tempo Integral |
| Designações mais comuns para o Papel do Gerente do Projeto | Coordenador de Projeto ou Líder de Projeto | Coordenador de Projeto ou Líder de Projeto | Gerente de Projeto ou Diretor de Projeto | Gerente de Projeto ou Gerente de Programa | Gerente de Projeto ou Gerente de Programa |
| Suporte Administrativo ao Gerente do Projeto | Tempo Parcial | Tempo Parcial | Tempo Parcial | Tempo Integral | Tempo Integral |

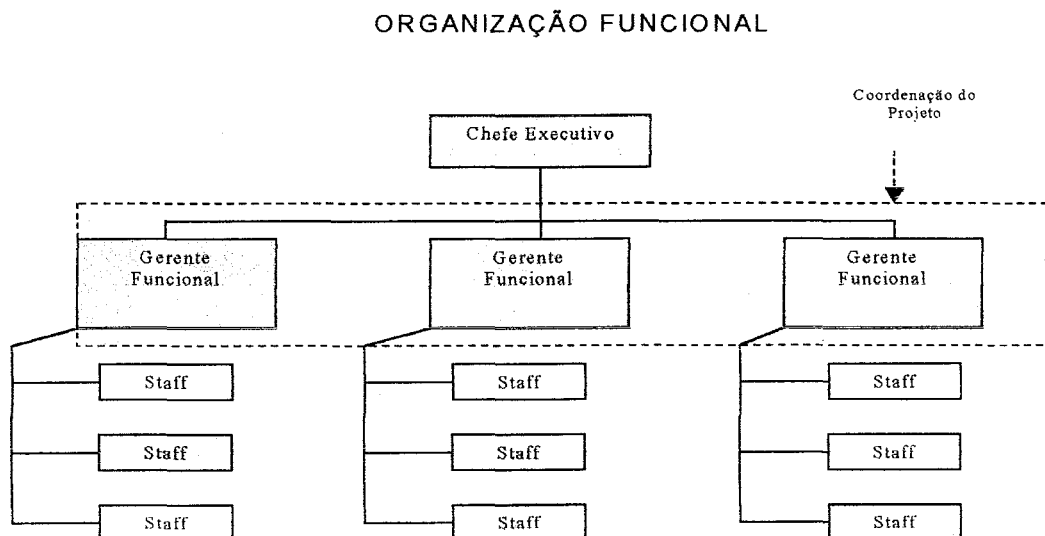
A) Estruturas Organizacionais Funcionais

Nas estruturas organizacionais funcionais clássicas (figura 07) encontramos as seguintes características:

- Os funcionários têm um superior bem definido;
- Os membros da equipe são agrupados por especialidade (produção, marketing, engenharia, etc.);
- O escopo percebido do projeto está limitado às fronteiras da função (as áreas trabalham independentemente por conta própria);
- O fluxo de comunicação segue uma estrutura rígida e bem definida.

A Estrutura Funcional é a mais comum e agrupa as áreas por especialização:

Figura7: Estrutura da Organização Funcional (Cervo, 2002 à pág 23).



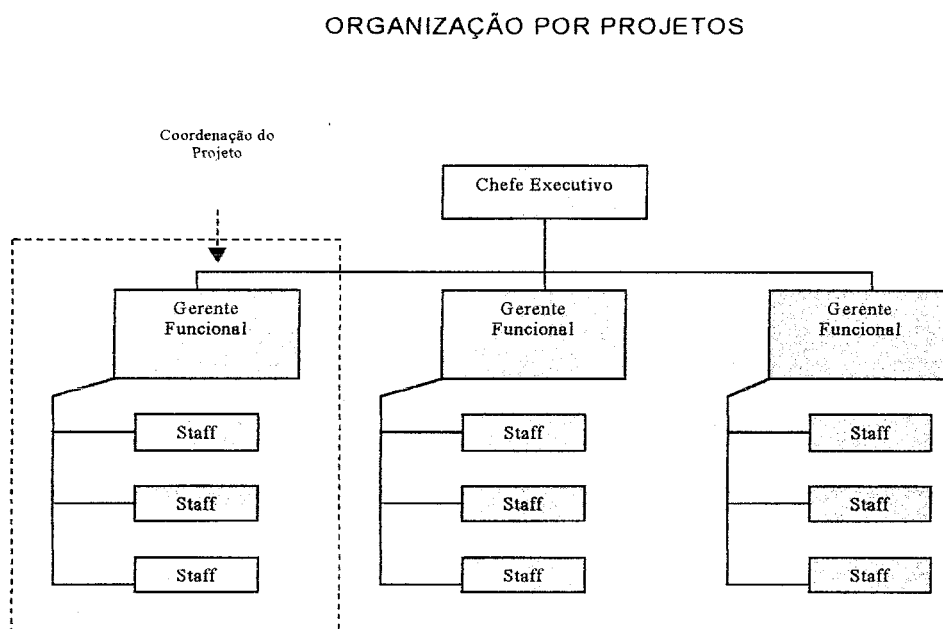
B) Organização Projetizada

Nas estruturas organizacionais projetizadas (figura 08) , encontramos as

seguintes características:

- Os membros das equipes freqüentemente trabalham juntos, num mesmo local físico;
- A maioria dos recursos da organização está envolvida em projetos;
- Os gerentes de projetos têm grande autoridade e autonomia;
- As unidades organizacionais ou departamentos reportam diretamente ao gerente de projeto ou fornecem serviços de suporte aos diversos projetos existentes.

Figura 8: Estrutura da Organização por Projetos (Cervo, 2002 a pág 24).



C) Organizações com Estruturas Matriciais

As chamadas Estruturas Matriciais mesclam as características de ambas Estruturas Funcionais e Projetizadas potencializando as vantagens e desvantagens de ambas. As equipes possuem dupla subordinação, reportando ao Gerente do Projeto e ao Gerente Funcional. Na Matriz Fraca o poder reside na autoridade do Gerente Funcional, na Matriz Equilibrada é dividido igualmente entre Gerente Funcional e de Projetos e na Matriz Forte,

o poder reside no Gerente de Projetos.

▪ Estrutura Matricial Fraca

Guardam características das organizações de estruturas funcionais. Neste caso, o papel do Gerente de projeto fica no âmbito de coordenação ou despachante(vide figura 09).

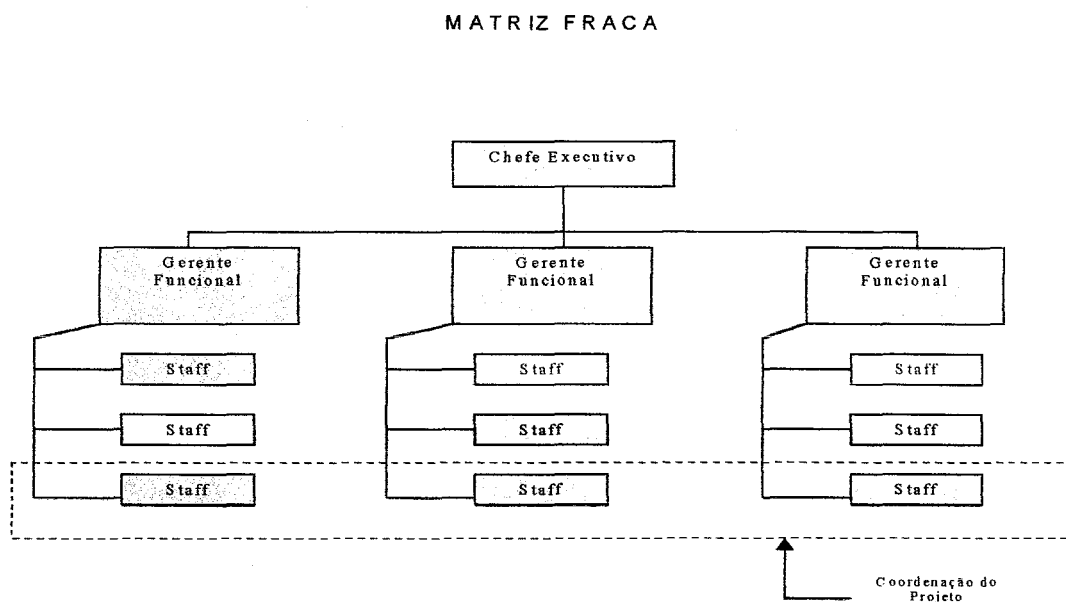
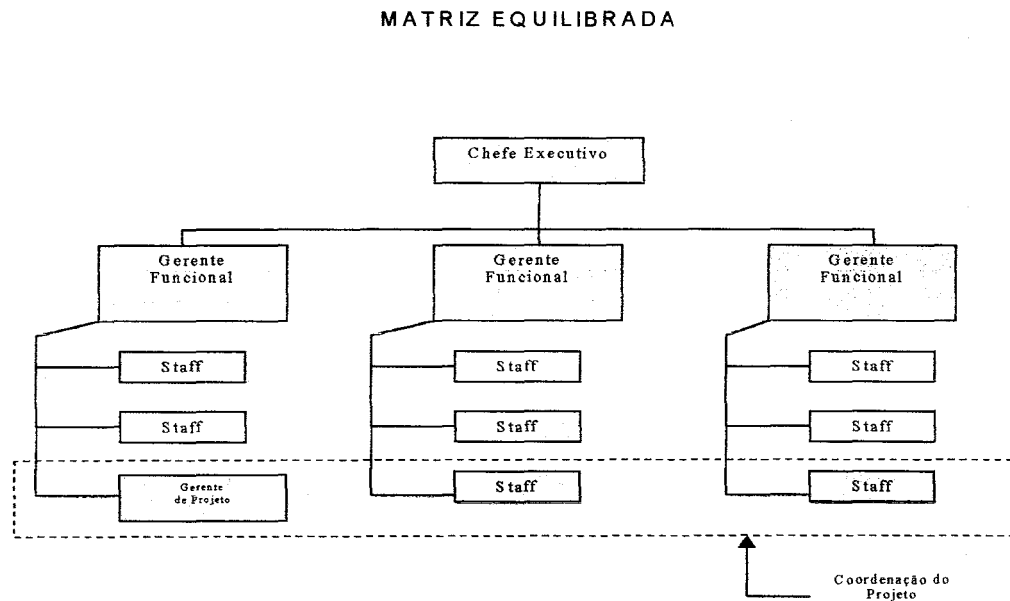


Figura 09: Matriz Fraca(Cervo, 2002 a pág 24).

▪ Estrutura Matricial Equilibrada

Nas Estruturas Matriciais Equilibradas existe o equilíbrio entre o poder exercido pelos Gerentes Funcionais e Gerentes de Projetos (vide figura 10)

Figura 10: Matriz Equilibrada (Cervo, 2002 a pág 25).

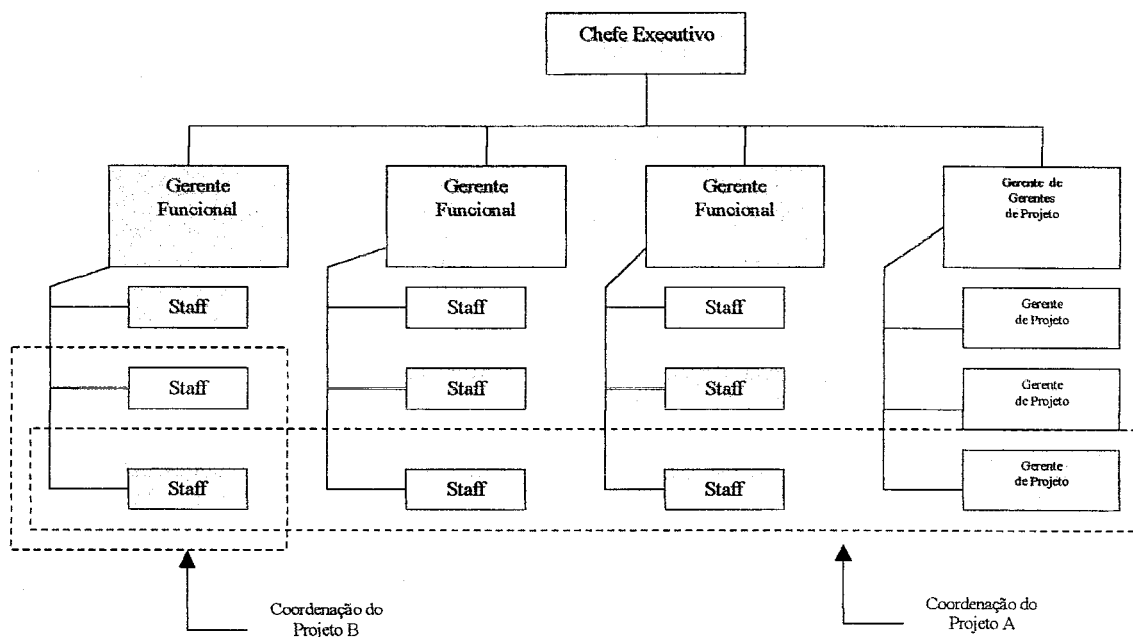


▪ Estrutura Matricial Forte

As estruturas matriciais fortes guardam as características das organizações projetizadas na qual o Gerente de Projetos exerce considerável autoridade e dispõe de pessoal dedicado ao projeto(vide figura 11).

Figura 11: Matriz Forte (Cervo, 2002 a pág 24).

ORGANIZAÇÃO COMPOSTA



Na edição 2004 do PMBOK, encontramos a referência ao termo "Matriz Apertada ou Matriz Justa" em referência ao termo em inglês "Tight Matrix". Este termo, que pode ser encontrado em alguns guias de estudo, não está ligado a estruturas organizacionais mas sim ao fato de, em alguns casos o mesmo pode ser usado em substituição aos termos: sala de crise ou sala de guerra "war-room", ou ainda a junção dos participantes do projeto em um mesmo ambiente "colocation".

3. A MECÂNICA DE FUNCIONAMENTO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Neste capítulo apresentaremos os conceitos relevantes extraídos do referencial teórico. Alertamos ainda que algumas etapas deste capítulo serão repetidas haja visto alguns conceitos importantes a relevância destes para o entendimento do tema proposto.

3.1 PROPÓSITOS

Revisando os conceitos já elencados no referencial teórico, poderíamos resumidamente dizer que o Escritório de Projetos é uma estrutura formal dentro da organização, podendo possuir vários propósitos:

1. Prestar Suporte ao Gerente de Projetos;
2. Prover treinamento para as equipes envolvidas em projetos;
3. Implantar software de controle de projetos;
4. Estabelecer métodos, padrões e formulários;
5. Ser o centro de referência e excelência em gerenciamento de projetos e arcar com as responsabilidades pelos resultados dos projetos;

O Escritório de Projetos pode operar sistematicamente de modo a prover o suporte a rotinas comuns a diferentes projetos, apoiando os gerentes de projetos. quer seja na forma de treinamento, utilização de software, desenvolvimento de padrões corporativos de trabalho e outros. Dependendo de sua forma e extensão, pode ainda, se tornar responsável pelo acompanhamento de resultados dos projetos.

O Escritório de Projetos (Project Management Office - PMO) é uma entidade organizacional estabelecida para ajudar o gerente de projetos praticar os princípios, práticas, metodologias, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos, podendo em alguns casos também ser denominado Centro de Excelência ou de Expertise de Projetos.

Muitas vezes o Escritório de Projetos é estabelecido para implementar um projeto específico ou uma série de projetos liderados por um gerente.

Existe uma tendência a se estabelecer Escritórios de Projetos, contudo, para fazê-lo funcionar devemos ter em mente alguns conceitos chave:

1. As regras, abrangência de atuação devem estar claramente definidas e publicadas formalmente;
2. O comprometimento da alta direção da organização é fundamental;
3. Escritório de Projetos, por si só, não irá melhorar a performance dos projetos sem processos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos apropriadas;
4. Envolve mudança cultural atingindo todos os níveis hierárquicos da organização.

Na versão PMBOK 2004, encontramos uma atualização sobre os conceitos e a aplicação de Escritório de Projetos nas empresas, já com referência ao reconhecimento sobre os benefícios da existência de Escritórios de Projetos, tenha a empresa qualquer modelo de estrutura organizacional, seja esta matricial, projetizada ou até mesmo funcional.

Segundo o PMBOK 2004, a função dos Escritórios de Projetos nas organizações variam em abrangência, influência e autoridade, podendo ser desde limitada a emitir

recomendações políticas até ser detentor de autoridade formal garantida pela direção executiva da organização.

Nos casos de atuação mais abrangente, o Escritório de Projetos pode vir a delegar autonomia aos Gerentes de Projetos e esta só é superada em autoridade pelo próprio Escritório de Projeto. Os Gerentes de Projetos recebem suporte administrativo, seja através da utilização de recursos dedicados ou seja fazendo uma parcial de recursos compartilhados que atuem em diferentes projetos.

Da mesma forma, as equipes de projetos podem estar dedicadas a um projeto específico ou dividir seu tempo atuando em diferentes projetos, que estejam sobre a gestão de Gerentes Projetos de diferentes projetos que reportem a um mesmo Escritório de Projetos.

3.2 PRINCIPAIS HABILIDADES DE GERENCIAMENTO GERAL(PMBOK 2000)

O PMBOK 2004 compilou as Habilidades Gerenciais na seção 1 do Capítulo 1, enquanto o PMBOK 2000 os considerava como parte integrante do Capítulo 2.

No PMBOK 2000 destaca-se que Gerenciamento Geral é assunto extenso que lida com os diversos aspectos da administração de uma empresa em operação, incluindo tópicos de finanças, contabilidade, vendas, Marketing, pesquisa e desenvolvimento, Planejamento Estratégico e Tático, comportamentais, gerenciamento de conflitos entre outros.

Mas dentre as inúmeras habilidades requeridas destacam-se cinco que provavelmente irão afastar a maioria dos projetos.

- **Liderança**

Philip Kotler, em seus registros faz uma distinção entre as habilidades de

"liderança de gerência". Enquanto o liderar é um exercício caracterizado para prática de carisma, capacidade de desenvolver visão de futuro nas pessoas, atuar como agente de mudanças, envolvendo, motivando e inspirando as pessoas, gerenciar está ligado ao exercício da produção de resultados de modo consistente.

Em projetos de grande porte espera-se que o Gerente do projeto seja também o líder do projeto. O exercício da liderança não se limita ao Gerente do projeto, podendo ser partilhado e exercido por diferentes pessoas em diferentes circunstâncias.

▪ **Comunicação**

Comunicação envolve basicamente a troca de informação. Trata-se de um dos aspectos mais importantes para o sucesso de um projeto, embora esteja relacionada aos processos de gerenciamento de comunicação do projeto. Não tem o mesmo significado, pois quando tratamos de "habilidade de comunicação" estamos nos referindo a um conceito mais amplo, envolvendo conhecimentos que não são exclusivos do Gerenciamento de Projetos, como por exemplo o modelo "Emissor - Receptor" de comunicação, de escolha de mídia, Estilo de redação, Técnicas de Apresentação, Técnicas de Condução de Reuniões.

No modelo Emissor - Receptor, o emissor é responsável por tornar a informação clara e sem ambigüidade, completa enquanto o receptor é responsável pela garantia da recepção de forma integral e A comunicação possui várias classificações, podendo ser oral e escrita, falada e ouvida, interna (dentro do projeto) e externa (ao cliente, à mídia, ao público), formal (relatórios, resumos) e informal (memorandos, e-mails) vertical (para cima e para baixo na hierarquia organizacional) e horizontal (entre pares na hierarquia organizacional).

▪ **Negociação**

Negociar significa a busca de consenso e acordo. Os acordos podem ser negociados diretamente ou com auxílio de uma terceira parte. Mediação ou arbitragem são formas

possíveis de negociação assistida.

Na execução típica de um projeto os seguintes itens podem requerer negociação: Objetivos e escopo, mudança de escopo, de custo e cronograma; termos e condições contratuais; designações e alocação de recursos

- **Resolução de Problemas**

A resolução de Problemas envolve dois componentes: Definição do Problema e Tomada de Decisão. Enquanto a definição do problema requer saber efetuar a distinção entre sintomas e causas, reconhecendo se o problema é interno ou externo, de natureza técnica ou gerencial, a tomada de decisão consiste em analisar o problema para identificar possíveis soluções e escolha da mais adequada. As decisões podem ser tomadas ou obtidas, mas uma vez definidas devem ser de fato implementadas.

- **Influência na Organização**

A habilidade de Influência significa a capacidade de conseguir que os trabalhos sejam realizados e as solicitações atendidas, necessárias tanto no âmbito formal como no informal através da capacidade do Gerente de Projetos de exercer influência. Para se exercer influência se faz necessário entender os mecanismos de poder e de política e a aplicação de ambos no sentido positivo.

3.3 INFLUÊNCIAS SÓCIO-ECONÔMICAS AMBIENTAIS (PMBOK 2000)

Se tivermos como referência de estudo o PMBOK 2000, encontraremos na capítulo 2 itens relacionados ao tema "Influências Sócio-Econômicas e Ambientais", ao passo que se tivermos como referência de estudo o PMBOK 2004, encontraremos compilados no capítulo 1 informações sobre a aplicação de diferentes áreas de conhecimento, normas e regulamentos.

Tendo como referência o Capítulo 2 do PMBOK 2000, podemos entender a

importância que a equipe do projeto deve ter do contexto onde o projeto está inserido e reconhecer mudanças de cenários que venham a afetar o projeto. Dentre as diversas influências sócio-econômicas e ambientais existentes encontramos em destaque as que seguem:

- **Normas e Regulamentos**

A definição da "International Organization for Standardization" (ISO) nos ajuda a compreender a diferença entre "Normas" e "Regulamentos".

Normas e regulamentos, quando bem conhecidos, devem ser considerados nos planos dos projetos entretanto, quando seus efeitos são desconhecidos e incertos, os mesmos devem ser considerados nos planos de gerenciamento de riscos dos projetos.

- **Internacionalização**

Cada vez mais as organizações ultrapassam as fronteiras nacionais e cada vez mais as equipes de projetos devem ter em conta fatores como: efeito do fuso horário; feriados nacionais e internacionais, necessidades de viagens, logística de comunicação (teleconferências, videoconferência), diferenças políticas e, principalmente, trabalho em ambiente multicultural.

- **Influências Culturais**

Todo projeto é operado dentro de um contexto de uma ou mais culturas na qual se incluem fatores políticos, econômicos, demográficos, educacionais, éticos e religiosos que afetam a maneira como as pessoas age

- **Sustentabilidade Socioeconômica e Ambiental**

Os projetos causam impactos positivos e/ou negativos nos contextos sociais, econômicos e ambientais nos quais se inserem. Estes impactos estão, cada vez mais, sendo tratados com responsabilidade pela organização que os executam.

Na construção civil, por exemplo, institui-se a obrigatoriedade da exigência do

RIMA (Relatório de Impactos Ambientais) que permite ao governo avaliar os impactos ao ambiente, aprovando ou não a execução do projeto.

3.4 SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMBOK 2004)

Sistema de Gerenciamento de Projetos é o conjunto de técnicas, ferramentas, recursos e procedimentos para gerenciar projetos podendo variar segundo as áreas de aplicação dos projetos, ou segundo as influências internas da organização executora, complexidade do projeto e viabilidade de sistemas.

Sistemas de Gerenciamento de Projetos pode tanto ser formal como informal, englobando um conjunto de processos e funcionalidades de controles.

▪ CICLO DE VIDA DE UM PROJETO

Gerenciar projetos requer esforço no sentido de integrar diferentes forças, requisitos, métodos e áreas de conhecimento e esta integração, não raramente, requer escolha entre diferentes objetivos, busca do melhor desempenho em uma área em detrimento do desempenho de outra, que pode variar de projeto para projeto, de organização para organização. Esta natureza multidisciplinar requer a aplicação de conhecimento, habilidades e técnicas para conseguir que o projeto alcance seus objetivos.

É por esta necessidade de equilíbrio de interesses e administração de forças que praticantes de gerenciamento de projetos se referem à "Limitação Tripla" como uma estrutura de forças que competem entre si. O equilíbrio primário destas forças constitui ponto de concentração dos profissionais de gerenciamento de projetos e ao longo dos anos levou à aplicação de técnicas e ferramentas e à identificação de processos estruturados com o objetivo de facilitar a compreensão da integração entre os diferentes objetivos.

O sucesso de um projeto é alcançado através da realização de uma sucessão de processos que, ligados entre si pelos resultados que produzem, vão se complementando e construindo um resultado que atende a especificações pré-determinadas, equilibram

diferentes interesses e forças e atendem expectativas de pessoas com diferentes personalidades.

Embora não haja unanimidade na indústria sobre um padrão de práticas, existem aquelas práticas que são reconhecidas como as melhores para serem aplicadas na maioria dos projetos e dentre elas encontram-se os chamados "Processos de Gerenciamento de Projetos" que, somadas as habilidades de gerenciamento de pessoas, de expectativas e de aplicação de técnicas corretas pelo Gerente do Projeto em conjunto com seu time, determinam o alcance dos objetivos do projeto.

Este capítulo destaca os processos de gerenciamento de projetos reconhecidos como os mais indicados para a maioria dos projetos. Suas interações e seqüenciamento, sejam no início do projeto, para facilitar seu planejamento, execução, controle e encerramento, como um conjunto de processos interligados e distribuídos em diferentes áreas de conhecimento que são agrupados seguindo suas características comuns.

▪ **OS PROCESSOS DE PROJETOS**

Antes de iniciarmos nossa explanação sobre os processos do projetos, vamos abordar o fundamento da realização de um processo.

No gerenciamento da rotina é bastante aplicado o conceito de "Planejar - Executar - Verificar - Atuação Corretiva", conhecido como o Ciclo PDCA de Controle de Processos, método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance de metas necessárias à sobrevivência de uma organização'. Neste ciclo os processos são ligados pelos resultados que produzem, e o resultado de um torna-se subsídio para realização do outro.

Em gerenciamento de projetos estaremos lidando com interligações mais complexas que o ciclo básico de "Planejar - Executar - Verificar - Atuação Corretiva", mas este conceito pode ser aplicado nas inter-relações entre os grupos de processos de gerenciamento de projetos, entretanto devemos considerar, pela característica de

temporariedade dos projetos, também o gerenciamento de processos de "iniciação" e "encerramento".

▪ CONCEITUAÇÃO

Os processos dos projetos são realizados por pessoas e normalmente se enquadram em uma das duas categorias a seguir:

1. Processos orientados ao gerenciamento de projetos se relacionam com a descrição e a organização do trabalho necessário ao desenvolvimento do projeto.
2. Processos orientados ao produto se relacionam com a descrição e a organização dos trabalhos necessários à produção do produto resultado do projeto dentro de suas especificações. Os processos orientados ao produto variam segundo a área de aplicação do projeto.

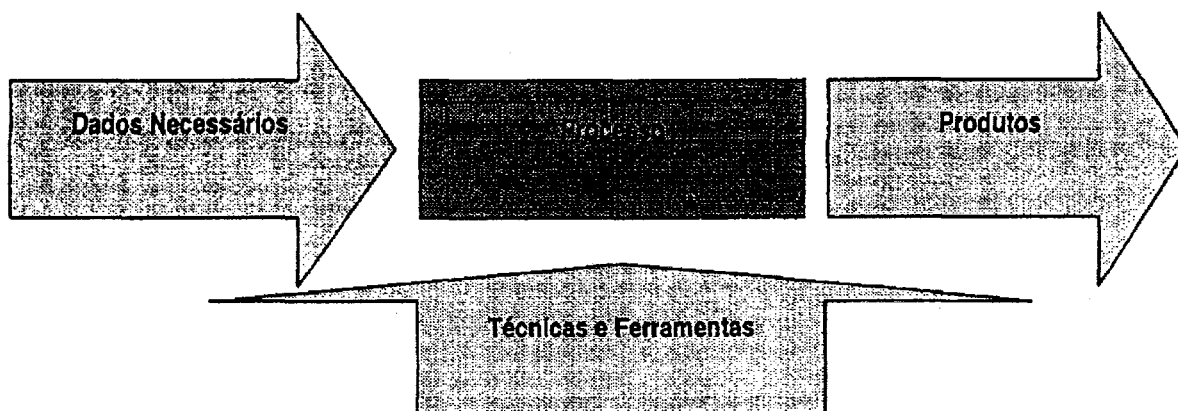
Os processos orientados ao gerenciamento do projeto e os processos orientados ao produto se sobrepõem e interagem ao longo do projeto.

Cada processo individual está ligado a outro pelos subsídios necessários ao seu início e pelo resultado que produz ao seu término.

Considerando estas ligações, podemos descrever a composição dos processos da seguinte forma (vide figura 07):

1. Dados Necessários: Documentos ou itens documentáveis que servirão de subsídios para que o processo se realize e terão influência sobre o mesmo;
2. Produtos: São os resultados gerados pelo processo individual, documentos ou itens documentáveis que resultam do processo;
3. Técnicas e Ferramentas: São os mecanismos de tratamento aplicados aos Dados Necessários para que os Produtos sejam gerados;

Figura 13: Ciclos de Processos dos Projetos (Cervo, 2002 a pag 32).



▪ OS GRUPOS DE PROCESSOS

Os processos do Gerenciamento de Projetos podem ser agrupados em cinco grupos, cada um deles contendo um ou mais processos, que são ligados entre si pelos resultados que produzem.

1. **Processos de Iniciação:** É a fase inicial do projeto, quando uma determinada necessidade é identificada e traduzida em um problema. O projeto é formalmente iniciado, autorizado. Tem como características o reconhecimento que um projeto deve começar e a formalização do comprometimento da execução.
2. **Processos de Planejamento:** São processos de onde os objetivos do projeto são refinados e detalhados e as ações que visam atingir os objetivos do projeto são identificadas e selecionadas. Neste grupo de processos encontramos detalhamento dos trabalhos a serem realizados, suas estimativas de duração e seqüenciamento lógico, identificação de recursos necessários à realização dos trabalhos, elaboração de cronograma e orçamento, além de planos de atuação para facilitação do gerenciamento do projeto. Tem como

característica a criação de um plano de trabalho viável para que os objetivos de negócios sejam atingidos;

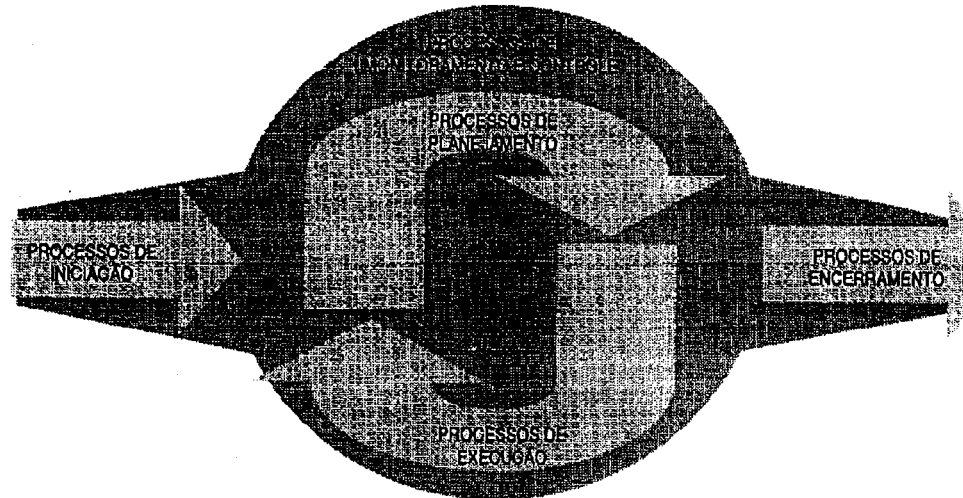
3. **Processos de Execução:** Processos ligados à execução dos trabalhos planejados. Tem como características a coordenação de pessoas e a utilização de recursos para a realização do plano do projeto.
4. **Processos de Monitoramento e Controle:** Conjunto de Processos que visam assegurar que os trabalhos executados seguem o planejamento original identificando pontos de ações preventivas e corretivas que eliminem anormalidades identificadas através da medição e monitoramento regular das ações.
5. **Processos de Encerramento:** São processos que visam caracterizar o encerramento formal e organizado de um projeto através da avaliação dos trabalhos realizados, arquivo documental dos trabalhos e análise do aprendizado adquirido.

▪ INTERAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS

Os grupos de processos se ligam pelos resultados que produzem e os resultados de um grupo de processos servem de subsídios para a realização do grupo de processo subsequente. Os processos centrais (planejamento - execução - monitoramento e controle) possuem ligação interativa - os processos de planejamento geram subsídios para os processos de execução, que por sua vez geram e recebem subsídios dos processos de monitoramento e controle.

Os processos de Gerenciamento de Projetos são formados por atividades que se sobrepõem e ocorrem em diferentes fases com diferentes intensidades(vide figura 07).

Figura 14: Processos de Gerenciamento dos Projetos (Cervo, 2002 a pág 33).



As interações dos grupos de processos de gerenciamento de projetos atravessam as fases do ciclo de vida do projeto de tal forma que o encerramento de uma fase fornece resultados que servem de subsídios (entradas) para as do início da próxima fase. Por exemplo, a finalização da fase de Desenho requer uma aceitação formal por parte do cliente e, ao mesmo tempo, o documento gerado por este processo define a Descrição do Produto, que serve de entrada para a fase de Desenvolvimento do Produto.

A repetição dos processos de iniciação no início de cada fase, auxilia a manter o projeto focado nas necessidades de negócio e a identificar se um projeto deve ou não prosseguir.

▪ ÁREAS DE CONHECIMENTO

Os processos de gerenciamento de projetos são comuns à maior parte dos projetos na maioria das áreas de aplicação, assim como suas interações.

As áreas de conhecimento de Projetos descrevem os conhecimentos e as práticas relacionadas ao Gerenciamento de Projetos com base nos processos que os compõem. Estes

processos foram organizados em nove áreas de conhecimento como segue:

1. **Gerenciamento da Integração:** Descreve os processos necessários para assegurar que diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados;
2. **Gerenciamento do Escopo:** Descreve os processos necessários para assegurar que os projetos contemplem todo o trabalho necessário e tão somente o trabalho necessário, a completar o projeto com sucesso;
3. **Gerenciamento do Tempo:** Descreve os processos necessários a assegurar que o projeto termine dentro dos prazos previstos;
4. **Gerenciamento do Custo:** Descreve os processos necessários para assegurar que o projeto seja completado dentro do orçamento previsto;
5. **Gerenciamento da Qualidade:** Descreve os processos necessários para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento dos projetos serão satisfeitas;
6. **Gerenciamento dos Recursos Humanos:** Descreve os processos necessários para proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas nos projetos;
7. **Gerenciamento das Comunicações:** Descreve os processos necessários para assegurar que a geração, captura, armazenamento e distribuição de informações sobre o projeto sejam feitas de forma adequada;
8. **Gerenciamento dos Riscos:** Descreve os processos que dizem respeito à identificação, análise e resposta aos riscos do projeto;
9. **Gerenciamento das Aquisições:** Descreve os processos necessários para a aquisição de bens e serviços fora da organização executora dos projetos.

▪ **PROCESSOS DE INICIAÇÃO**

Tendo como referência o PMBOK 2000, o processo de iniciação de um projeto, objetiva formalizar a autorização de um projeto ou fase de um projeto através do comprometimento da organização executora.

Em muitos casos, os objetivos de negócios que amparam as decisões sobre a iniciação de um projeto são tratados fora do escopo do projeto, pelo gerenciamento estratégico da organização, gerando documentação que orienta os objetivos do projeto.

Tendo como referência o PMBOK 2004, a descrição inicial do escopo e os recursos que a organização executora está disposta a investir são refinados através dos processos de iniciação, já considerados como dentro dos limites do processo de gerenciamento do projeto em questão. bem como a documentação das premissas assumidas e restrições identificadas. Estas informações são capturadas e registradas em um documento que formaliza a existência do projeto, "Project Charter" (Termo de Abertura do Projeto), que, uma vez devidamente aprovado. Segundo as políticas internas da organização executora, autoriza o início do projeto.

Vale ressaltar que, apesar do "Project Charter" (Termo de Abertura do Projeto) poder ser elaborado pela equipe do projeto e de já ser considerado como um processo dentro dos limites do projeto, sua aprovação e alocação de recursos financeiros são tratadas fora dos limites do projeto.

Com base do PMBOK 2004, os seguintes processos compõem o Grupo de Processos de iniciação:

- **DESENVOLVIMENTO DE PROJECT CHARTER (TERMO DE ABERTURA DO PROJETO)**

Processo diretamente ligado à formalização do projeto dentro da organização executora e a autorização de seu início.

- **Desenvolvimento da Declaração de Escopo - Preliminar**

Produção de definição preliminar e sumária do projeto, usando o Project Charter e subsídios de iniciação, documentando os requerimentos do produto ou serviço resultante do projeto. os limites do projeto, métodos de avaliação e aceitação do produto e de controle de escopo do projeto, ainda que de forma superficial.

▪ PROCESSOS DE PLANEJAMENTO

Trata-se de um grupo de processos de fundamental importância em um projeto. Se considerarmos que projetos servem a um objetivo único, devemos assim considerar que estaremos lidando com um empreendimento novo e por esta razão encontramos maior quantidade de processos nos grupos de planejamento.

Os processos de planejamento possuem um seqüenciamento lógico e podem ser repetidos com frequência antes que o plano do projeto seja concluído, uma vez que representam a captura de informações de diferentes fontes que podem possuir diferentes níveis de entendimento e confidencialidade e definem a maturidade do entendimento do escopo do projeto e do desenvolvimento do plano de projeto.

Alguns processos de planejamento possuem interdependências bem definidas pelas ligações necessárias entre seus dados necessários e produtos produzidos. Estes processos podem ser repetidos várias vezes em qualquer fase de um projeto. Por exemplo, o plano de projeto gerado como resultado dos processos de planejamento, pode trazer de forma mais evidente a preocupação com os aspectos de escopo, uso de tecnologia, desafios a serem enfrentados e custos envolvidos. As repetições de revisões dos Processos de planejamento trazem maior precisão de estimativas de duração de atividades, refinamento de cronogramas, orçamento de custos e requerimentos de qualidade para conclusão do escopo do projeto. O detalhamento progressivo do Plano de Projeto é conhecido como "planejamento em onda contínua".

Recomenda-se que a equipe de projeto envolva todos os interessados no projeto nos processos de planejamento, criando um ambiente propício à contribuição de todos, com seus diferentes pontos de vista, suas diferentes experiências e expectativas, gerando criação a partir das diferenças.

Os processos de planejamento de gerência de projetos facilitam a interação de diversas áreas de conhecimento. Eles incluem:

- ✓ **Desenvolvimento do Plano de Projeto:** É o processo de preparação, definição organização, coordenação e documentação de todos os resultados dos processos de planejamento gerando documento coerente e consistente. Torna-se a fonte primária de informações sobre a execução do projeto.
- ✓ **Planejamento de Escopo:** Desenvolver um plano de Gerenciamento de Escopo que documenta como o escopo do projeto é definido, verificado e controlado, orientando como a estrutura Analítica do projeto será criada e definida;
- ✓ **Detalhamento do Escopo:** Com base no PMBOK 2000, o processo de Planejamento de Escopo era limitado a gerar uma declaração escrita do escopo que orientará decisões futuras no projeto, processo este que, segundo o PMBOK 2004, é descrito sob o título de Detalhamento de Escopo;
- ✓ **Criação da Estrutura Analítica do Projeto:** subdivisão dos principais produtos resultantes do projeto em componentes menores e gerenciáveis (tendo como referência o PMBOK 2000, a subdivisão dos principais produtos resultantes do projeto em componentes menores gerenciáveis era reconhecida como “Detalhamento do Escopo”);
- ✓ **Definição de Atividades:** É o processo de identificação das atividades específicas que devem ser realizadas para que se produzam os diferentes subprodutos identificados;

- ✓ **Seqüenciamento de Atividades:** É o processo de identificação e documentação das interdependências entre as atividades definidas como necessárias;
- ✓ **Planejamento de Recursos:** É o processo de determinação de necessidades de recursos, entendendo-se como “recursos necessários”: as pessoas, os equipamentos, os materiais e o que mais for necessário para as atividades listadas;
- ✓ **Estimativa de Duração das Atividades:** É o processo de estimar números de períodos de trabalhos necessários a realização das atividades individuais;
- ✓ **Elaboração do Cronograma:** É o processo de criação de um cronograma do projeto a partir da análise do seqüenciamento das atividades, suas estimativas de duração e necessidades de recursos;
- ✓ **Estimativas de Custo:** É o processo de estabelecimento de uma estimativa aproximada dos custos dos recursos requeridos para se realizar as atividades listadas;
- ✓ **Orçamento de Custos:** É o processo de alocação das estimativas de custos identificadas anteriormente aos itens de trabalho nos períodos de tempo estimados para sua realização, estabelecendo uma linha de base de custos;
- ✓ **Planejamento da Qualidade:** identificação de padrões de qualidade relevantes para determinar como satisfazê-los;
- ✓ **Planejamento Organizacional:** Identificação e atribuição de papéis e responsabilidades; relações de subordinação e criação do Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos;
- ✓ **Formação da Equipe:** Alocação de recursos humanos que possuem as habilidades e conhecimento necessário à boa realização das atividades previstas no Projeto;
- ✓ **Planejamento das Comunicações:** Identificação das necessidades relativas às informações do projeto; a quem destinar, quais informações, em qual quantidade,

com qual frequência;

- ✓ **Planejamento do Gerenciamento de Riscos:** Análise e tomada de decisão sobre como será abordado e planejado o gerenciamento de riscos no projeto;
- ✓ **Identificação de Riscos:** Determinar e documentar os prováveis eventos de risco e suas características que podem afetar o projeto, negativamente e positivamente;
- ✓ **Análise Qualitativa de Riscos:** Processo de priorização dos eventos de risco para análise detalhada ou ações de resposta avaliando a combinação de suas probabilidades e impactos;
- ✓ **Análise Quantitativa de Riscos:** Análise numérica das probabilidades de ocorrência dos eventos de risco e dimensionamento da extensão de seus impactos;
- ✓ **Planejamento de Repostas ao Risco:** Desenvolvimento de procedimentos e contramedidas que venham a reduzir a probabilidade e os impactos negativos ocasionados pelos eventos de risco, bem como realçar as oportunidades ocasionadas por eventos positivos;
- ✓ **Planejamento de Compras e Aquisições:** Determinação do que precisa ser adquirido e em qual quantidade, como e quando;
- ✓ **Planejamento da Solicitação (de Contratação):** Documentação dos requisitos do produto ou serviço que será adquirido e identificação de fornecedores em potencial.

▪ PROCESSOS DE EXECUÇÃO

Os Processos de Execução consistem de um conjunto de processos requeridos para que o trabalho necessário para a produção do produto do projeto seja realizado e concluído. Requer a coordenação das pessoas realizando as atividades previstas, no prazo previsto, a utilização de equipamentos e materiais a realização de desembolso financeiro segundo o plano de projeto aprovado. Também prevê a implantação das ações preventivas e corretivas advindas como resultado dos processos de monitoramento e controle, bem como

a implantação de solicitações de alterações aprovadas.

Os processos de execução podem apresentar variações com relação ao planejado. Estas variações podem estar relacionadas ao índice de produtividade assumido para as estimativas de duração de atividades nos processos de planejamento e validações de premissas assumidas pela equipe de projeto. Dependendo dos resultados das análises de performance do projeto, estas variações podem desencadear solicitações de alterações que, uma vez aprovadas, irão modificar o Plano de Projeto e possivelmente, estabelecer uma nova linha de referência.

Os processos de execução são os seguintes:

- ✓ **Execução do Plano de Projeto (Direcionamento e Gerenciamento da Execução do Projeto):** Execução das atividades previstas no Plano de Projeto direcionando as atividades técnicas e interfaces organizacionais previstas.
- ✓ **Garantia da Qualidade:** Avaliação regular do desempenho geral do projeto para assegurar que padrões relevantes de qualidade sejam alcançados através da aplicação dos processos necessários para atingir as expectativas dos interessados no projeto;
- ✓ **Desenvolvimento da Equipe:** Desenvolvimento das aptidões individuais dos componentes da equipe de projeto, bem como desenvolvimento das habilidades da equipe como um todo, visando à melhoria do desempenho;
- ✓ **Distribuição das Informações:** Disponibilização das informações necessárias aos interessados do projeto, no momento oportuno, na quantidade e frequência adequada.
- ✓ **Solicitação:** Obtenção de cotações, licitações, ofertas, propostas para aquisição de produtos e serviço necessários ao projeto;
- ✓ **Seleção das Fontes:** Escolha de potenciais fornecedores de produtos e serviços ao

projeto através da revisão das ofertas e negociações por escrito.

▪ PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE

O desempenho do projeto deve ser monitorado e medido regularmente e desvios identificados devem ser ajustados evitando que os objetivos do projeto sejam colocados em risco.

O grupo de processos de controle está ligado à prevenção e correção de desvios através do monitoramento da execução das atividades previstas no Plano de Projeto para que ações corretivas sejam adotadas quando desvios forem observados de modo a manter o projeto sob controle. Pode-se considerar a recomendação de ações preventivas evitando que problemas se configurem durante a execução. Os processos de monitoramento e controle visam, de um modo geral:

- ✓ **Monitorar atividades:** previstas no plano de projeto comparando os resultados obtidos com a linha de referência de performance do projeto;
- ✓ **Influenciar fatores** de modo a garantir que apenas solicitações de alterações devidamente aprovadas sejam incorporadas ao projeto;
- ✓ **Evitar que variações e desvios:** coloquem em risco os objetivos do projeto; e Orientar ajustes no Plano de Projeto quando aplicável. Os processos de Monitoramento e Controle são:
- ✓ **Monitoramento e Controle do Trabalho do Projeto (PMBOK 2004):** Constitui-se da coleta, medição e disseminação das informações relativas à performance do projeto e da avaliação das tendências de melhoria dos efeitos dos processos. Neste processo está incluído o monitoramento dos riscos, garantindo que estão devidamente identificados, de que seu status está devidamente reportado e de que os planos de resposta ao risco estão sendo executados como previsto. O

monitoramento considera os relatórios de desempenho, medições de progresso e previsões relativas a escopo, cronograma, custos e riscos;

- ✓ **Controle integrado de alterações:** Controle dos fatores que geram mudanças/ alterações nos projetos de modo a garantir que sejam sempre benéficas, gerenciando mudanças aprovadas e identificando alterações quando ocorrerem de forma integrada;
- ✓ **Verificação de Escopo:** Formalização da aceitação do escopo do projeto;
- ✓ **Controle das Alterações de Escopo:** Controle das alterações ocorridas no escopo do projeto;
- ✓ **Controle do Cronograma:** Controle do cronograma do projeto;
- ✓ **Controle de Custos:** Controle das alterações no orçamento do projeto;
- ✓ **Controle da Qualidade:** Monitoramento dos resultados específicos do projeto objetivando determinar se os resultados obtidos estão de acordo com padrões relevantes de qualidade e eliminar causas de performance insatisfatórias;
- ✓ **Gerenciamento de Equipe de Projeto (PMBOK 2004):** Acompanhamento da performance individual e conjunta do time de projeto, fornecendo retorno às pessoas, resolvendo questões interpessoais e conduzindo mudanças objetivando a melhoria da performance da equipe de projeto;
- ✓ **Relatório de Desempenho:** Coleta e divulgação de informações sobre o desempenho do projeto, compreendendo o status atingido, a medição do progresso e previsões;
- ✓ **Gerenciamento de Interessados (PMBOK 2004):** Gerenciamento da comunicação de modo a satisfazer as necessidades e solucionar questões com os diferentes interessados do projeto;
- ✓ **Monitoramento e Controle de Riscos:** Acompanhamento dos riscos identificados,

monitoramento de riscos residuais e secundários e avaliação do Plano de Gerenciamento de Riscos em de fato reduzir os riscos do projeto;

✓ **Administração de Contratos: (Segundo PMBOK 2000 - Processo de Execução)**

Administração das relações contratante e contratado. documentando o desempenho do contratado, solicitando ações corretivas, gerenciando alterações contratuais quando aplicável.

▪ **PROCESSOS DE ENCERRAMENTO**

O grupo de processos de encerramento está ligado à formalização do encerramento do projeto e à transferência das responsabilidades sobre o produto resultante do projeto para a rotina operacional da organização. Os processos de encerramento podem também estar relacionados ao cancelamento do projeto pois, quando fica claro que os objetivos do projeto não serão atingidos, este também se encerra.

✓ **Encerramento Administrativo (PMBOK 2000):** Geração, coleta e distribuição de informações aos interessados, formalizando o encerramento do projeto. Avaliação do projeto como um todo e identificação de lições aprendidas durante o projeto. Tendo como referência o PMBOK 2004, este processo deixa de compor os processos de área de conhecimento de Gerenciamento de Comunicação e passa a ser considerado parte integrante da área de conhecimento,

✓ **Gerenciamento de integração:** uma vez que toma-se em consideração que os processos de encerramento devem ter como requisito que todos os processos das diferentes áreas de conhecimento devem também estar concluídos e formalmente encerrados;

✓ **Encerramento do Contrato:** Conclusão e encerramento dos contratos de aquisições de produtos e/ou serviços.

4. ESTUDO DE CASO-PLANO DIRETOR URBANÍSTICO DA CIDADE “X”

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A busca pela **exatidão** e **acurácia** das informações de um sistema de Gerenciamento de Projetos passa, necessariamente, conforme visto no capítulo anterior, pela utilização de direcionadores adequados. É através destes direcionadores que se faz o rastreamento de tempo, recursos, qualidade, custo das atividades para que se chegue ao final do projeto. O que se espera da **exatidão**¹ dos números obtidos é a eficiência do processo decisório, enquanto o que se espera da **acurácia** dos mesmos números é a eficácia deste processo.

Neste capítulo será proposta uma abordagem metodológica, para avaliação de direcionadores, considerando um Plano Diretor Urbanístico. A avaliação de direcionadores pode ser realizada tanto para a seleção de direcionadores, quando da implantação de , como para a verificação da adequação dos direcionadores que estão sendo utilizados, tendo em vista as modificações nos processos de gestão ou na interpretação dos resultados do sistema de gerenciamento de projetos.

As características “Precisão”, “Custo” e “Indução ao Comportamento” do sistema de gerenciamento de projeto serão analisadas, inicialmente, de forma separada. Entretanto,

como nenhum destes elementos pode ser descartado, a avaliação será realizada com sua consideração de forma conjunta, no sentido de consolidar todas essas ações posteriormente na implementação de um escritório de projetos.

4.2 PRINCÍPIOS NORTEADORES

4.2.1 LEGISLAÇÃO

Os princípios que norteiam um Plano Diretor Urbanístico estão contidos no “*Estatuto das Cidades*”.

O Estatuto das Cidades foi concebido mediante Lei Federal No 10.257 de 10 de julho de 2001, regulamentando os artigos 182 e 183 da Constituição Federal, que estabelece os parâmetros e diretrizes da Política Urbana no Brasil. Ainda no que se refere ao Estatuto das Cidades esse delega ao Plano Diretor a função de definir as condições a que a propriedade deve conformar-se, para que se cumpra a função social. (vide anexo I)

Os procedimentos propostos nesse guia respeitam a diversidade das regiões e municípios brasileiros. Porém de modo algum devem ser lidos como “*receita pronta*”, para elaborar Planos Diretores em série, idênticos e padronizados, sem qualquer relação com a realidade social, política e territorial de cada município.

A atividade de construir e elaborar o Plano Diretor de cada cidade deve servir para incentivar os municípios a avaliar e implantar todo o sistema de planejamento municipal. Esse planejamento implica atualizar e compartilhar cadastros, integrar políticas setoriais, os orçamentos anuais e plurianuais, com o plano de governo e as diretrizes do Plano Diretor, capacitar equipes locais, sistematizar e revisar a legislação. A atividade de construir e elaborar o Plano Diretor também estabelece um processo permanente de construir políticas, de avaliar ações e corrigir rumos.

O Plano Diretor é obrigatório para municípios com as seguintes características:

- Municípios com mais de 20 mil habitantes;
- Integrantes de regiões metropolitanas e aglomerações urbanas;
- Com área de especial interesse turístico.
- Regiões situadas em empreendimentos ou atividades com significativo impacto ambiental na região ou país.

4.2.2 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DIRETOR

4.2.2.1 1^A Etapa- Diagnóstico ou análise do cenário atual

Segundo a redação do Estatuto das Cidades: *“O Plano Diretor deve ser elaborado e implementado com a participação efetiva de todos os cidadãos”*. O processo deve ser conduzido pelo poder executivo, articulado com os representantes do poder legislativo e da sociedade civil, é importante que todas as etapas do Plano Diretor sejam conduzidas, elaboradas e acompanhadas pelas equipes técnicas tanto locais (prefeituras) como pela comunidade do município.

Normalmente esses processos são realizados com o apoio de empresas de Consultoria, contratadas pela Lei 8666/93 – Lei que rege as licitações e contratos administrativos. (Vide Anexo II)

Cabe salientar, no entanto, que todo esse processo não deixa de ser um “modelo de gestão de projetos”, pois além dos atores contratados, existem outros “stakeholders” são eles:

- Prefeitura (equipe municipal);
- Entidades de classe, composta principalmente por: Arquitetos, Engenheiros, assistência jurídica (Advogados) e outros profissionais engajados na mobilização social, enfim atores da comunidade local...

Envolve ainda a concatenização de uma equipe complexa no sentido de compartilhar as ações entre poder público e iniciativa privada(empresa efetivamente contratada para desenvolver o plano), bem como a comunidade, essa composta principalmente por:

- Associação de moradores;
- Entidades de classe;
- Ongs;
- Entidades profissionais, tais como CREA, OAB etc....
- Sindicatos e associações que falam diretamente aos cidadãos, tais como: igrejas, escolas, etc....

2ª Etapa- Leitura participativa- Esta etapa, reúne os registros de pessoas ou grupos sociais, aponta elementos da cultura e da vivência e assim permite que se construam releituras coletivas dos conflitos, problemas e potencialidades dos diversos segmentos sociais.

Nesta etapa consolida-se o levantamento de dados além da visita “in loco” a órgãos e setores envolvidos bem como sites (por parte da empresa de consultoria contratada), tais como:

- SNIU-www.cidades.org.br
- IBGE-www.ibge.gov.br
- IPEA-www.ipea.gov.br
- IPHAN-www.ipea.gov.br
- PNUD-www.inud.org.br
- EMBRAPA-www.embrapa.br
- MINISTÉRIO DO EXÉRCITO-www.exercito.br
- INPE-www.inpe.br
- MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE- www.mma.gov.br

- IBAMA-www.ibama.gov.br
- ANA-Agência Nacional de águas-www.Ana.gov.br
- CPRM/DNPN-www.cprm.gov.br
- PNUD-www.undp.org.br
- Entre outros...

Obs/ É importante salientar aqui que nenhuma leitura é jamais exclusivamente técnica, ou é expressa , exclusivamente das idéias de quem as elabore. Isso significa que *até os problemas , os conflitos e as avaliações de potencialidades podem variar conforme os grupos sociais que as elaborem. A leitura participativa, portanto, é ocasião para que todos conheçam visões e modos de pensar diferentes dos seus.* CONFEA(2004)

Desta forma, as leituras técnicas produzidas pelos profissionais de Prefeituras ou por Consultores devem ser enriquecidas com leituras comunitárias, feitas pela população,sob os pontos de vista dos diferentes segmentos socioeconômicos, empresários, profissionais, trabalhadores, movimentos populares, entre outros....

Cabe salientar ainda que nas leituras temáticas, produzidas por profissionais de Prefeituras e por Consultores estas devem ainda ser enriquecidas com leituras comunitárias, feitas pela população , sob os pontos de vista dos diferentes segmentos socioeconômicos, empresários, profissionais, trabalhadores, movimentos populares entre outros.....

Na leitura comunitária pode valer-se de diferentes dinâmicas e materiais, tais como:

- Construir mapas temáticos da cidade, com elementos fornecidos pelos participantes;
- Usar fotos antigas e atuais , para visualizar mudanças e ressaltar diferenças.
- Oferecer equipamento fotográfico para que os interessados façam registros pessoais dos pontos importantes e/ou problemáticos da cidade.

- Realizar e apresentar entrevistas de pesquisas, resgatando a história ou valendo-se da utilização de desenhos para discutir e refletir sobre o município e a região, etc...

.Destacamos ainda que dentre todos os aspectos relevantes que devem ser levantados e/ou mapeados e que *“deve ser do conhecimento de todos”* destacam-se os mapas temáticos:

- Da distribuição dos equipamentos público
- infra-estrutura existente;
- Fatores condicionantes e as potencialidades físicas ambientais (geomorfologia, clima, hidrografia, vegetação, solos, dentre outros...)
- Mapas temáticos da estrutura fundiária;
- Evolução histórica da cidade e seu território e sua inserção no contexto regional;
- Mapas temáticos de mobilidade e circulação urbana (transporte urbano, coletivo e interurbano bem como descrição da caixa das ruas sua hierarquização etc...)
- Uso e ocupação do solo e subsolo atual;
- Infra-estrutura urbana;
- Atividades econômicas etc...

Analizando ainda os seguintes pontos:

-Dinâmica imobiliária;

-Legislações atuais;

-Estudos existentes;

Realizando desta forma a confrontação da leitura técnica com a leitura comunitária....

3ª Etapa- Formulação e elaboração das propostas:

Nem todas as questões são igualmente relevantes em todos os seus aspectos e momentos da história da cidade. A partir da fase de leitura (diagnóstico) devem ser

definidos os temas prioritários para o futuro da cidade estudada e sua organização territorial de forma que a prefeitura se municie de elementos que tornem capazes de propiciar a intervenção da municipalidade sobre estes. Portanto é importante que se trabalhe com uma perspectiva estratégica, selecionando temas e questões cruciais e que contribuam para que se planeje o futuro de forma mais organizada.

Outro ponto de vital importância nesta etapa é que após a formulação das propostas dos temas centrais do Plano Diretor é importante que haja também a participação dos diversos segmentos da sociedade bem como as diversas associações e atores envolvidos(“stakholders”)

4^A Etapa- Definição dos instrumentos legais

Os instrumentos são ferramentas que viabilizam as intenções expressas do Plano Diretor. O Estatuto das Cidades, fornece mais de 30(trinta) instrumentos para que o município tenha o controle mais efetivo de seu território.

A Legislação urbanística , particularmente as leis de parcelamento do solo e de uso e ocupação do solo devem ser revistas e incorporadas ao Plano Diretor. *“O estatuto das cidades(artigo 4º) estabelece ainda que os instrumentos da política econômica,tributária e financeira dos municípios se adeque aos objetivos do planejamento territorial”*. Isto significa que deve haver coerência entre o modo de aplicar tributos(IPTU,ISS, etc...) com as diretrizes orçamentárias e com o Plano Diretor do Município.

Já no capítulo IV do Estatuto das cidades, é dado também um tratamento especial a Gestão Democrática, oferecendo inclusive os instrumentos para que o município implante o processo de planejamento participativo, onde é proposto a abertura de canais de discussão com a comunidade.

Destacamos ainda que além das conferências , audiências públicas é requisito indispensável nesta fase a aprovação do Plano Diretor pela Câmara Municipal, sendo esta uma condição para a validação da Lei municipal que institui o Plano Diretor.

Cabe salientar ainda que em alguns municípios, a Lei Orgânica Municipal determina também a quantidade de audiências públicas, que pode variar de acordo com a população, suas propostas etc...

5ª Etapa- Sistema de Gestão e Planejamento do Município

A Lei do Plano Diretor deve estabelecer a estrutura e o processo participativo de planejamento para implementar e monitorar o Plano Diretor. O monitoramento compreende avaliações, atualização e ajustes sistemáticos que devem estar definidos em forma de Lei.

O Plano Diretor deve também definir as instâncias de discussão e decisão do monitoramento, com os conselhos, sua composição e suas atribuições.

A forma como o sistema de gestão será implementado e monitorado, para garantir o controle social, dependerá da montagem acordada no pacto de elaboração do Plano Diretor que por sua vez, deverá ser coerente com a capacidade de gestão do município.

6ª Etapa –Encerramento e seus aspectos relevantes:

A conclusão de um Plano Diretor, não encerra o processo de planejamento. Ajustes podem e devem ser feitos. Para tanto, é recomendável que o próprio Plano Diretor determine os meios e a sistemática de revisá-lo. Destacamos ainda que conforme o “*Estatuto das Cidades*” sugere: “A Lei do Plano Diretor deve ser revista a cada 10(dez) anos”.

4.3 DEFINIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

4.3.1 OBJETIVO GERAL

Dotar uma Prefeitura Municipal de uma cidade, denominada Cidade “x” dos instrumentos necessários para a implantação de um Plano Diretor Urbanístico

4.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Sincronizar as ações da equipe municipal denominada Cidade “x” com o “Comitê Executivo” (equipe de projetos) , no sentido de facilitar a compreensão dos papéis de cada um dos atores envolvidos o processo.

4.4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

4.4.1 Caracterização do Estudo de Caso

A Cidade “x”, situa-se na Região Metropolitana de Curitiba, resolveu refazer seu Plano Diretor Urbanístico , conforme prevê o “Estatuto das cidades” “...*da necessidade de revisar o Plano Diretor a cada 10(dez) anos* “, Assim o Prefeito recém eleito, resolveu, inclusive por ter sido uma de suas promessas de campanha política revisar o Plano Diretor do Município.

A justificativa da equipe de campanha que formulou o planejamento estratégico do Plano Diretor Urbanístico partiu de seguinte escopo:

- A existência de uma empresa de desenvolvimento municipal no município, composta pelo Prefeito, Secretários municipais e de empresários, não atuante até o presente momento.
- Que o futuro da Cidade “x” pudesse ser debatido com toda a comunidade
- Que o referido Plano Diretor servisse de norte para futuras administrações municipais

- Que o processo de elaboração e o conteúdo do plano fosse suprapartidário.

Assim, o prefeito da Cidade “x”, nomeou-se uma das secretarias do município para que a mesma pudesse coordenar o projeto do Plano Estratégico da Cidade “x”.

4.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

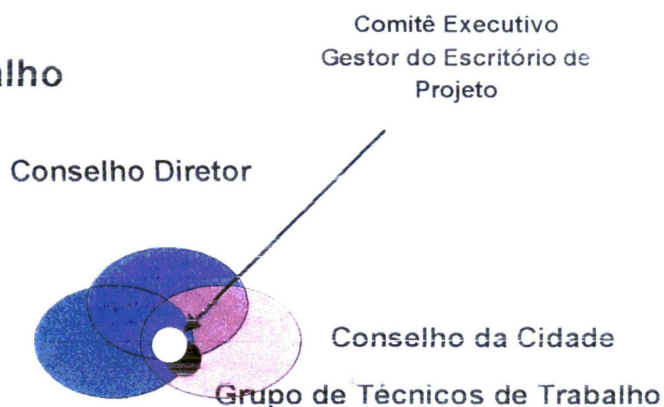
O trabalho de planejamento estratégico do Plano Diretor da Cidade “x” foi estruturado em 3(três) órgãos (vide figura 15), que ficariam responsáveis pelas atividades de todas as etapas, desde o diagnóstico até a definição dos projetos estratégicos com o intuito de cumprir os objetivos traçados.

Figura 15 - Estrutura de trabalho do Plano Diretor da Cidade “X”

PLANO DIRETOR MUNICIPAL

CIDADE "X"

Estrutura do Trabalho



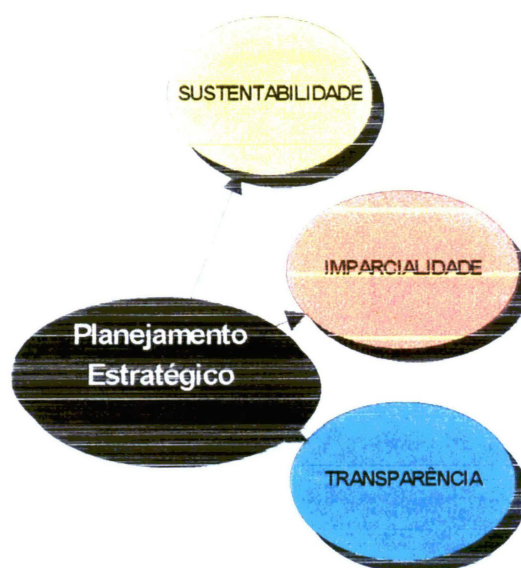
Fonte: Prefeitura Municipal da Cidade “x”

A estrutura comentada acima delegou ainda atribuições para cada uma das equipes sendo o Comitê Executivo o responsável pela coordenação dos trabalhos das diversas equipes (escritório de projetos), pessoas e grupos envolvidos em todas as etapas do trabalho, bem como pela administração da interface com os consultores. O Comitê Executivo teve como clientes o Conselho Diretor e Conselho da Cidade e como

responsabilidade pela gestão do PE- Planejamento Estratégico, que adotou como premissas básicas, aquelas que descreveremos na figura a seguir:

Figura 16 : Pressupostos do trabalho de Planejamento Estratégico da Cidade “X”

PLANO DIRETOR DA CIDADE X PRESSUPOSTOS DO TRABALHO



Fonte: Cidade “x”

O planejamento do escopo de PE do município contemplou as seguintes etapas, conforme pode-se visualizar na figura 17

Já no que se refere as atribuições do Conselho Diretor, Conselho da Cidade “x” e grupos técnicos de trabalhos, essas podem ser resumidas na tabela 03, conforme pode-se visualizar no quadro abaixo:

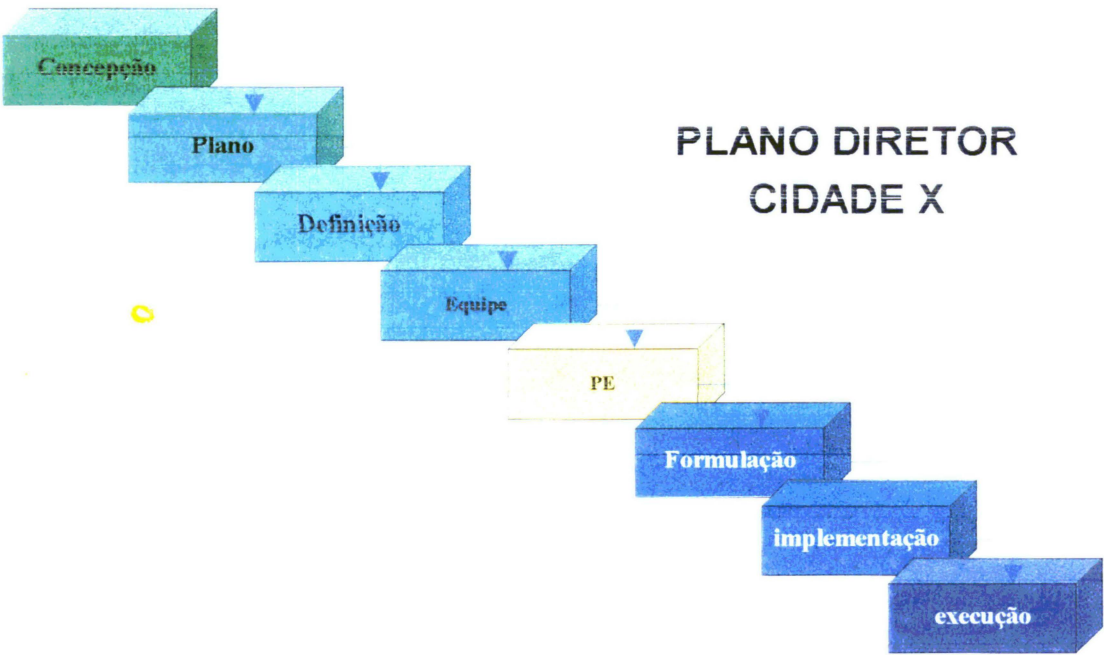
Tabela 03-Atribuições dos Comitê Exxecutivo, Diretor, da Cidade e grupos técnicos.

| Discriminação | Atividades | Atribuições na gestão de Projetos |
|-----------------------------|--|--|
| Comitê Executivo | Gestor dos Projetos | Responsável pelo escritório de Projetos |
| Conselho Diretor | Responsável pela orientação e acompanhamento do Plano. | Suporte do Escritório de Projetos |
| Conselho da Cidade | Representante das instituições sócio econômicas | Representante dos Stakholders |
| Grupos Técnicos de Trabalho | Órgão executivo | Equipe técnica do Escritório de Projetos |

Tabela -Principais atribuições dos grupos temáticos do escritório de Projetos

Fonte: Cidade “x”

Figura.17- Modelo de formulação da Gestão do Escopo do Planejamento Estratégico da Cidade “x”



Fonte: Cidade “x”

4.6 REDE DE PRECEDÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CIDADE “X”

4.6.1 Objetivos do Planejamento Estratégico da Cidade x”(Gestão do Escopo)

O Planejamento Estratégico da cidade “x” englobou os seguintes objetivos:

- **Equacionamento dos problemas socioeconômicos:** dinâmica populacional, desenvolvimento das atividades econômicas, atendimento as necessidades sociais da população(saúde, habitação, educação, lazer e bem estar social)
- **Organização físico- territorial:** formas de ocupação territorial urbana e rural, conformação urbana, ordenação do uso do solo, rural e urbano, estruturação do sistema viário e de circulação, atendimento as necessidades de equipamentos públicos sociais e de infra-estrutura(saneamento, comunicação, transporte, energia).
- **Estudo das formas e recursos institucionais e administrativos :** estrutura organizacional, racionalização de métodos e técnicas de trabalho, racionalização financeira, apoio legislativo e institucional de um sistema de planejamento capaz de desenvolver o plano, controlar sua implantação e concatenar as informações necessárias para o seu planejamento.

4.6.2 Fatores condicionantes para elaboração do Planejamento Estratégico da cidade “x”

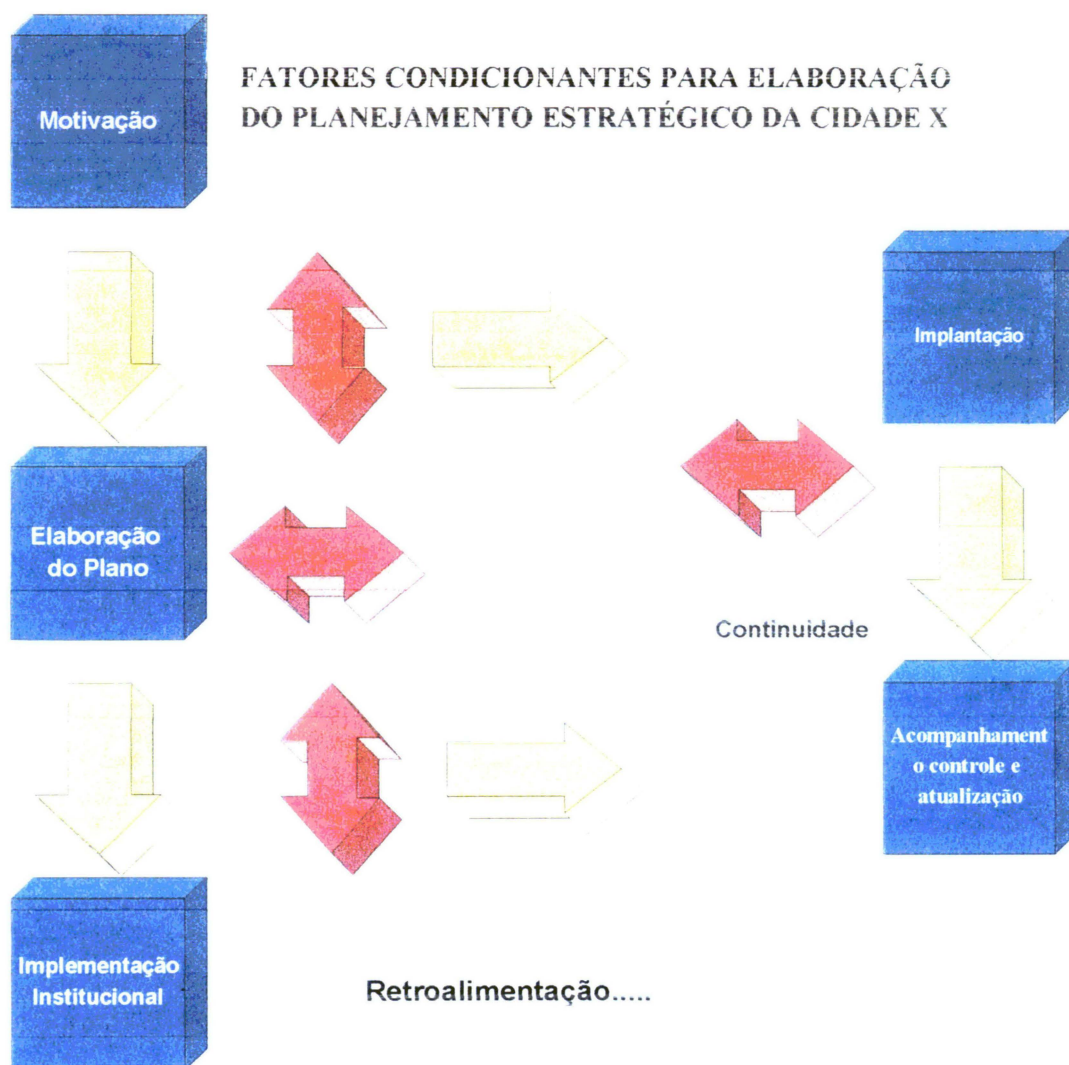
Foram fatores condicionantes do planejamento estratégico da Cidade “x”:

- A consciência da necessidade de planejamento;

- A imposição legal da necessidade de planejamento;
- A participação da população no processo de planejamento;
- A disponibilidade de recursos técnicos;
- A disponibilidade administrativa e financeira;
- A institucionalização das propostas do plano e coordenação multifuncional e multisetorial.

Na figura 18, pode-se visualizar os fatores condicionantes do PE da Cidade “x”.

Figura 18-Fatores condicionantes do planejamento estratégico(PE) da Cidade “X”



Fonte: Cidade “x”

4.6.3 Glossário e metodologia para concepção do PE da cidade “x”

4.6.3.1 Glossário

O glossário utilizado para definir o PE da cidade “x” é descrito a seguir:

- **Planejamento estratégico:** É o processo que mobiliza a comunidade para escolher e construir seu futuro

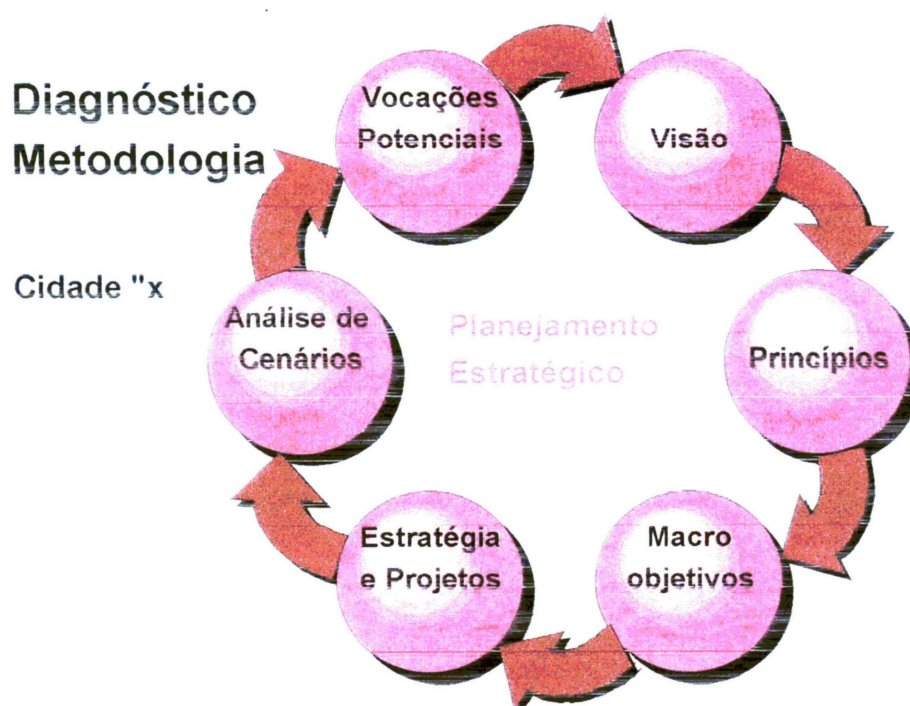
- **Análise do ambiente:** É o conjunto de técnicas que permite identificar e monitorar permanentemente as variáveis estratégicas que afetam permanentemente a performance da cidade.
- **Oportunidades:** São situação externas , atuais ou futuras , que podem influenciar o futuro da cidade.
- **Ameaças:** São situações externas, atuais e/ou futuras que podem influenciar negativamente o futuro da cidade.
- **Tendências:** É a descrição do que se espera que aconteça se nada for modificado em relação ao tema.
- **Forças:** São características ou qualidades da cidade, tangíveis ou não que podem influenciar positivamente seu desenvolvimento.
- **Fraquezas:** São características ou qualidades da cidade, tangíveis ou não, que podem influenciar negativamente seu desenvolvimento.
- **Vocações atuais:** É o conjunto de atividades desenvolvidas pela comunidade na cidade que apresente vantagem comparativa.
- **Vocações potenciais:** É o conjunto de atividades que a comunidade decide desenvolver na cidade, no futuro, que apresente potencial vantagem comparativa.
- **Visão:** É a explicação do que se visualiza e se sonha para a cidade.
- **Princípios:** São referências comportamentais da comunidade no cumprimento de sua visão.

- **Macroobjetivos:** São resultados(desafios) que a cidade precisa alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão.
- **Estratégias:** É o que a comunidade decide fazer ou não, considerando o ambiente, para concretizar a visão, respeitando os princípios, para atingir os macroobjetivos.
- **Projetos estratégicos:** Descrição aprezada e quantificada das ações necessárias para atingir um macroobjetivo.

4.6.3.2 Metodologia

A metodologia proposta do planejamento estratégico da cidade “x” pode ser visualizada na figura 19, a seguir:

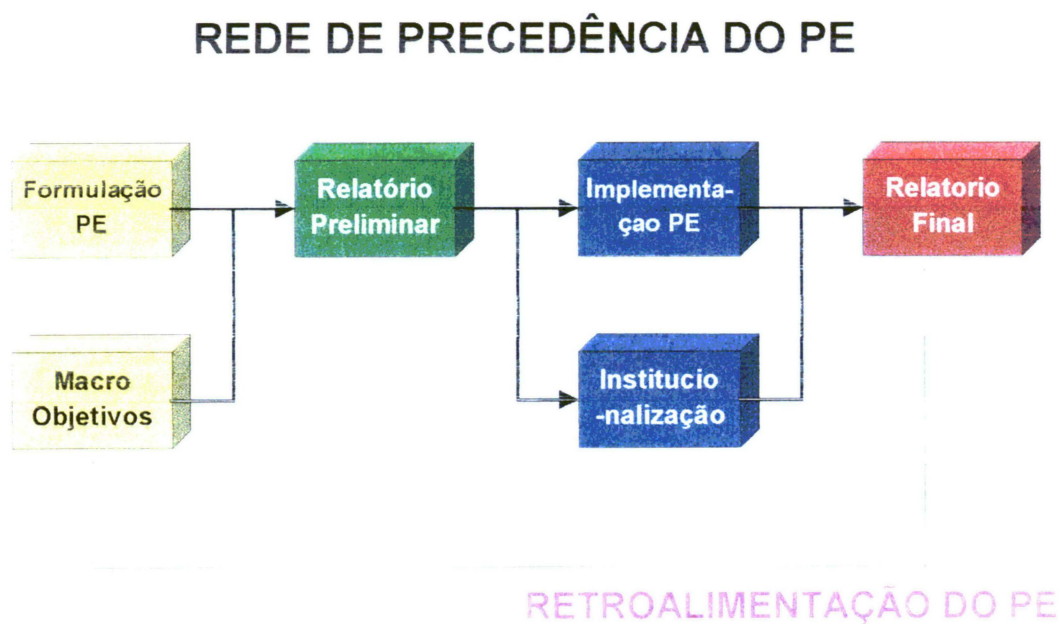
Figura 19- Metodologia proposta do planejamento estratégico(PE) da Cidade “x”.



4.6.4 Implementação do planejamento estratégico na Cidade “x”

Na figura 20, pode-se visualizar a rede de precedência do Planejamento Estratégico.

Figura 20: Rede de Precedência do Planejamento Estratégico-PE



Fonte: Cidade “x”

Destacamos ainda que no anexo III, pode-se visualizar o funcionograma de todas as etapas e ações na elaboração do plano estratégico da Cidade “x”, quer seja na :

- Formulação do planejamento estratégico-PE, da cidade “x”;
- Implementação institucionalização do PE;
- Execução e atualização do PE.

4.7 ANÁLISES E RESULTADOS ALCANÇADOS

4.7.1 Análise do ambiente interno- Diagnóstico

O processo de formulação do PE conduziu ao diagnóstico da cidade “x”. Foi esta etapa que iniciou e que orientou o plano estratégico da Cidade “x”. Ressaltamos ainda que este processo que permitiu refletir e discutir os aspectos que envolvem a cidade, apoiando a definição de seu futuro e os caminhos a percorrer para alcançá-los.

O diagnóstico partiu da criação do PMO (Project Management Office) que propiciou a mobilização e participação da sociedade organizada na intenção de buscar resultados e dados objetivos. Foi portanto, a fase de identificação e análise das principais variáveis internas e externas que influenciavam no desenvolvimento da cidade e que permitiram desenhar os cenários atuais e futuros.

A análise do ambiente interno identificou as potencialidades e debilidades da cidade, através de temas –chave. Este processo só foi possível devido a criação do escritório de projetos (PMO) que promoveu a integração, com fontes documentais, realização de entrevistas com cidadãos e com os grupos de trabalho do escritório de projetos e os diversos stakeholders.

4.7.2 Conteúdo do Plano- Resultados alcançados

O plano identificou *vocações potenciais* ou seja conjunto de atividades que a comunidade decide desenvolver na cidade, no futuro, e que apresentam vantagem comparativa. Definiu a *visão* que se espera e se sonha para a cidade, definiu ainda os *macroobjetivos* que nada mais são do que os resultados (desafios) que a cidade pretende

alcançar em determinado prazo. Definiu ainda estratégias e programas estratégicos para curto(operacional), médio (tático) e longo prazos(estratégico).

4.8 A INFLUENCIA DO PMO COMO FATOR DE SUCESSO

Segundo KERZNER(2002), no princípio da gestão de projetos, o sucesso de um projeto era medido apenas em termos técnicos, ou seja, se o produto era adequado ou não ou termos empresariais não eram considerados.

Em um segundo momento, as organizações passaram a controlar os custos dos projetos de forma mais efetiva e a definição do sucesso passou a ser a conclusão do que foi planejado no prazo, no custo e com o nível de qualidade definido pelo cliente. A forma com esses objetivos foram alcançados não era considerada.

Atualmente, o sucesso de um projeto deve ser medido em função do prazo, do custo e da qualidade, mas também em função da satisfação do cliente.

Essa definição atual é variável também em função da organização que se considera e do tipo de projeto que esta sendo desenvolvido.

A forma mais comum das empresas medirem o sucesso de um projeto é através dos fatores críticos de sucesso(CFF's) que medem o resultado final, e em alguns casos utiliza-se também indicadores de desempenho(KPI's), que mede a qualidade do processo utilizado para alcançar os resultados.

No nosso estudo de caso, os 10(dez) fatores principais que contribuíram para a obtenção do sucesso no projeto de planejamento do Plano Diretor Urbanístico da cidade "x" foram:

1. Apoio da alta cúpula da Prefeitura da cidade "x";

2. Envolvimento dos usuários do Projeto (população, associações de classe, etc...)
3. Gerentes de projetos experientes;
4. Objetivos claros elencados principalmente quando da formulação do planejamento estratégico(PE);
5. Escopo reduzido e planejado;
6. Infra-estrutura padronizada através de metodologia desenhada especialmente para a cidade “x”;
7. Requisitos básicos firmados;
8. Metodologia formal;
9. Estimativas confiáveis;
10. Riscos calculados.

Outro fator que contribuiu para o sucesso da implantação do projeto na cidade “X”, foi a seleção do portfólio de projetos, buscando otimizar o desempenho dos mesmos do ponto de vista estratégico. Para isso utilizou-se, como vimos anteriormente o seguinte seqüenciamento:

- Formulação do PE;
- Identificação dos benefícios do projeto, no geral e em subsistemas isolados;
- Racionalização e otimização de pessoal e custos;
- Sequenciamento definido no PE;

- Gerenciamento, através da criação de um escritório de projetos;
- Monitoramento dos objetivos formulados pelo PE.

5. CONCLUSÃO E SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

Conforme foi verificado no referencial teórico deste trabalho, existem já categorizados diferentes tipos de escritórios de projetos que executam funções diferenciadas. Além disso, cada tipo é mais apropriado para ser implementado em diferentes níveis organizacionais. A decisão sobre qual tipo é mais apropriado para ser implantado, qual o nível de abrangência, quais as funções dependem da maturidade da organização em gerência de projetos, do tamanho da organização, do tipo de negócio realizado, da dispersão geográfica da empresa ou da organização considerada, e principalmente da quantidade e complexidade de projetos realizados e se estes são o foco da empresa ou são apenas ocasionais.

FRAME & BLOCK(1998) defende que as empresas que realizam projetos ocasionalmente não devem despende tantos esforços no desenvolvimento de um escritório de projetos, não se preocupando em desenvolver processos sistemáticos de trabalho nesta área.

Já as organizações que tem como principal forma de trabalho a realização de projetos devem desenvolver um processo sistêmico (comprovando a hipótese elencada no item 1.6 deste trabalho) pois a forma aleatória e não normatizada de trabalho gera

ineficiências e prejuízos a organização. Quanto mais projetos, mais eminente é a necessidade da implantação de um escritório de projetos.

Existem muitos fatores que devem ser considerados na implantação do escritório de projetos, a fim de minimizar riscos, e evitar o fracasso do projeto, e que **sugerimos o aprofundamento desta questão em trabalhos de desenvolvimento futuro** que listaremos a seguir, ressaltando-se que estes devem ser monitorados continuamente, são eles:

1. **Executivo patrocinador**-deve ser um gerente de nível executivo, podendo ou não ser um interessado no projeto;
2. **Foco no objetivo**-a falta de apoio administrativo pode gerar devio nas funções reais do escritório de projetos;
3. **Cultura organizacional**- o impacto da cultura organizacional, em virtude da mudança, pode ser muito grande e gerar dificuldades ao projeto.
4. **Rotatividade de pessoal**- deve ser constante o trabalho de manutenção dos profissionais especializados em gerência e escritório de projetos, através da criação de um ambiente de trabalho agradável, de desafios, de benefícios diretos e indiretos e salários condizentes com o que é aplicado no mercado.
5. **Ansiedade por resultados**- os resultados devem ser apresentados no planejamento do escritório de projetos para evitar frustrações. Mas deve haver uma preocupação em gerar resultados pequenos e progressivos;
6. **Mudanças organizacionais**- sobre este assunto existem dois aspectos a serem considerados:

1º aspecto-a influencia das mudanças organizacionais na implantação do escritório de projetos. Quando a decisão de implementar um escritório de projetos for feita, esta deve ser imediatamente iniciada, pois a demora pode provocar a perda de suporte e o apoio da alta organização, pois as mudanças são constantes e podem acarretar mudanças de prioridades e objetivos.

2º aspecto- A influencias do escritório de projetos nas mudanças organizacionais. A implementação de um escritório de projetos requer a ação de 3(três) fatores distintos: pessoas, processos e ferramentas. Deve-se considerar uma implementação progressiva também na forma com que esses fatores serão modificados, a fim de diminuir a complexidade da implementação e a reação da organização

7. **Burocratização-** o escritório de projetos deve estar atento a seus níveis demanda para que não se torne uma estrutura burocrática, que provoque a demora na iniciação e realização dos projetos, demandando informações em excesso, e criando ações que não melhorem o trabalho dos gerentes de projetos.
8. **Equilíbrio de Funções-** um escritório de projetos deve equilibrar suas funções de provedor de serviços com as de demandador de informações. No início da implementação, deve atuar mais como provedor para ter mais aceitação na organização.
9. **Composição do escritório-** o escritório de projetos deve ser formado por pessoas experientes na disciplina de gerencia de projetos e com

conhecimento organizacional, além de boa penetração entre os profissionais.

10. **Comunicação-** um processo eficiente de comunicação das intenções do escritório de projetos, e da sua forma de atuar pode evitar muitas reações e restrições ao seu desenvolvimento. A resistência a implantação do escritório de projetos é proporcional a informação que os interessados possuem e o quando eles estão envolvidos no processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSELMO, J. **Escritório de projetos**. São Paulo, 2002. Monografia – (Faculdade de Economia), Universidade de São Paulo.
- ARCHIBALD, R.D. **Management High-Technology Programs and Projects**. 2 ed. New York: John Wily & Sons Inc.
- CASAROTTO, N. **Gerência de projetos/engenharia simultânea**. São Paulo: Atlas , 1999.
- CONFEA. **Plano direto participativo**. Ed. TECNOPOP, 2004
- DUGGAL, J.S. **Building a Next Generation PMO**. In: Proceeding of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium. Nashville, November 2001.
- GONSALEZ, F.; ROGRIGUES, I. **Implementação de escritórios de gerenciamento de projetos**. São Paulo, 2002. Monografia – (Departamento de Administração da Faculdade de Economia), Universidade de São Paulo.
- GOODPASTURE, J.C. **The Project Office: Finding Pearls and Avoiding Perils**. In: Proceeding of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium. Huston [S.n.], September, 2000.
- KENZNER, H. **Project Management: a system approach to planning scheduling and controlling**. 4 ed. New York: Van Hostrand Reinhold, 1992.
- LEWIS, J.P. **The project manager's desk reference**. 2ed. Boston: MacGraw-Hill, 2000.
- MARTINS, S. **Escritório de gerência de projetos aspectos de implantação**. 2002. Monografia – (Pós-graduação em Economia) Fundação Getúlio Vargas.
- MEREDITH, J.R; MANTEL, S.J. **Project Management: a managerial approach**. New York: John Wiley & Sons, INC, 1985.

- MORNINGSTAR, D. **The Project Office: a great idea whose the times has come- again.** Disponível e, {HIPERLINK <http://www.systemcorp.com>}.
- NICHOLAS, J.M. **Managing Business and Engineering Projects: concepts and implementation.** New Jersey: Prentice-Hall, 1990.
- POSSI, M. **Capacitação em gerenciamento de projetos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
- PUPPI, C. Ildefonso. **Estruturação sanitária das cidades.** CETESB, 1981
- RAD, P.F.; RACHAVAN, A. **Establishing an Organization Project Office.** In: AACE International Transactions, 2000.
- ROBERT, J.; FURLONGER, J. **Successful Is Project Management.** [S.l.]: Gatner Group, 2002.
- SATO, C.E.Y. **Gestão corporativa de projetos para instituições de pesquisa tecnológica.** 2004. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.
- SOUZA, L. MARCELO. **Planejamento Urbano e ativismos sociais.** Ed. UNESP, 2004.
- VALERIANO, D. L. **Gerência de projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia.** São Paulo: Makron Books, 1998.

ANEXOS

**CONSTITUIÇÃO FEDERAL CAPÍTULO II
PARÁGRAFOS 182 E 183
POLÍTICA URBANA**

ART. 182. A política de desenvolvimento urbano, executada pelo poder público municipal, conforme diretrizes gerais fixadas em lei, tem por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes.

§ 1º O Plano Diretor, aprovado pela Câmara Municipal, obrigatório para cidades com mais de vinte mil habitantes, é o instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbana.

§ 2º A propriedade urbana cumpre sua função social quando atende às exigências fundamentais de ordenação da cidade expressas no Plano Diretor.

§ 3º As desapropriações de imóveis urbanos serão feitas com prévia e justa indenização em dinheiro.

§ 4º É facultado ao poder público municipal, mediante lei específica para área incluída no Plano Diretor, exigir, nos termos da lei federal, do proprietário do solo urbano não edificado, subutilizado ou não utilizado que promova seu adequado aproveitamento, sob pena, sucessivamente, de:

I - parcelamento ou edificação compulsórios;

II - imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana progressivo no tempo;

III - desapropriação com pagamento mediante títulos da dívida pública de emissão previamente aprovada pelo Senado Federal, com prazo de resgate de até dez anos, em parcelas anuais, iguais e sucessivas, assegurados o valor real da indenização e os juros legais.

ART. 183 Aquele que possuir como sua área urbana de até duzentos e cinquenta metros quadrados, por cinco anos, ininterruptamente e sem oposição, utilizando-a para sua moradia ou de sua família, adquirir-lhe-á o domínio, desde que não

seja proprietário de outro imóvel urbano ou rural.

§ 1º O título de domínio e a concessão de uso serão conferidos ao homem ou à mulher, ou a ambos, independentemente do estado civil.

§ 2º Esse direito não será reconhecido ao mesmo possuidor mais de uma vez.

§ 3º Os imóveis públicos não serão adquiridos por usucapião.

LEI N 10.257, DE 10 DE JULHO DE 2001

Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I DIRETRIZES GERAIS

ART. 1º Na execução da política urbana, de que tratam os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, será aplicado o previsto nesta Lei.

PARÁGRAFO ÚNICO. Para todos os efeitos, esta Lei, denominada Estatuto da Cidade, estabelece normas de ordem pública e interesse social que regulam o uso da propriedade urbana em prol do bem coletivo, da segurança e do bem-estar dos cidadãos, bem como do equilíbrio ambiental.

ART. 2º A política urbana tem por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e da propriedade urbana, mediante as seguintes diretrizes gerais:

I - garantia do direito a cidades sustentáveis, entendido como o direito à terra urbana, à moradia, ao saneamento ambiental, à infra-estrutura urbana, ao transporte e aos serviços públicos, ao trabalho e ao lazer, para as presentes e futuras gerações;

II - gestão democrática por meio da participação da população e de associações representativas dos vários segmentos da comunidade na formulação, execução e acompanhamento de planos, programas e projetos de desenvolvimento urbano;

III - cooperação entre os governos, a iniciativa privada e os demais setores da sociedade no processo de urbanização, em atendimento ao interesse social;

IV - planejamento do desenvolvimento das cidades, da distribuição espacial da população e das atividades econômicas do Município e do território sob sua área de influência, de modo a evitar e corrigir as distorções do crescimento urbano e seus efeitos negativos sobre o meio ambiente;

V - oferta de equipamentos urbanos e comunitários, transporte e serviços públicos adequados aos interesses e necessidades da população e às características locais;

VI - ordenação e controle do uso do solo, de forma a evitar:

- a) a utilização inadequada dos imóveis urbanos;
- b) a proximidade de usos incompatíveis ou inconvenientes;
- c) o parcelamento do solo, a edificação ou o uso excessivos ou inadequados em relação à infra-estrutura urbana;
- d) a instalação de empreendimentos ou atividades que possam funcionar como pólos geradores de tráfego, sem a previsão da infra-estrutura correspondente;
- e) a retenção especulativa de imóvel urbano, que resulte na sua subutilização ou não utilização;
- f) a deterioração das áreas urbanizadas;
- g) a poluição e a degradação ambiental;

VII - integração e complementaridade entre as atividades urbanas e rurais, tendo em vista o desenvolvimento socioeconômico do Município e do território sob sua área de influência;

VIII - adoção de padrões de produção e consumo de bens e serviços e de expansão urbana compatíveis com os limites da sustentabilidade ambiental, social e econômica do Município e do território sob sua área de influência;

IX - justa distribuição dos benefícios e ônus decorrentes do processo de urbanização;

X - adequação dos instrumentos de política econômica, tributária e financeira e dos gastos públicos aos objetivos do desenvolvimento urbano, de modo a privilegiar os investimentos geradores de bem-estar geral e a fruição dos bens pelos diferentes segmentos sociais;

XI - recuperação dos investimentos do Poder Público de que tenha resultado a valorização de imóveis urbanos;

XII - proteção, preservação e recuperação do meio ambiente natural e construído, do patrimônio cultural, histórico, artístico, paisagístico e arqueológico;

XIII - audiência do Poder Público municipal e da população interessada nos processos de implantação de empreendimentos ou atividades com efeitos potencialmente negativos sobre o meio ambiente natural ou construído, o conforto ou a segurança da população;

XIV - regularização fundiária e urbanização de áreas ocupadas por população de baixa renda mediante o estabelecimento de normas especiais de urbanização, uso e ocupação do solo e edificação, consideradas a situação socioeconômica da população e as normas ambientais;

XV - simplificação da legislação de parcelamento, uso e ocupação do solo e das normas edilícias, com vistas a permitir a redução dos custos e o aumento da oferta dos lotes e unidades habitacionais;

XVI - isonomia de condições para os agentes públicos e privados na promoção de empreendimentos e atividades relativos ao processo de urbanização, atendido o interesse social.

ART. 3º Compete à União, entre outras atribuições de interesse da política urbana:

I - legislar sobre normas gerais de direito urbanístico;

II - legislar sobre normas para a cooperação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios em relação à

política urbana, tendo em vista o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar em âmbito nacional;

III - promover, por iniciativa própria e em conjunto com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, programas de construção de moradias e a melhoria das condições habitacionais e de saneamento básico;

IV - instituir diretrizes para o desenvolvimento urbano, inclusive habitação, saneamento básico e transportes urbanos;

V - elaborar e executar planos nacionais e regionais de ordenação do território e de desenvolvimento econômico e social.

CAPÍTULO II DOS INSTRUMENTOS DA POLÍTICA URBANA

SEÇÃO I DOS INSTRUMENTOS EM GERAL

ART. 4º Para os fins desta Lei, serão utilizados, entre outros instrumentos:

I - planos nacionais, regionais e estaduais de ordenação do território e de desenvolvimento econômico e social;

II - planejamento das regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e microrregiões;

III - planejamento municipal, em especial:

- a) plano diretor;
- b) disciplina do parcelamento, do uso e da ocupação do solo;
- c) zoneamento ambiental;
- d) plano plurianual;
- e) diretrizes orçamentárias e orçamento anual;
- f) gestão orçamentária participativa;
- g) planos, programas e projetos setoriais;
- h) planos de desenvolvimento econômico e social;

IV - institutos tributários e financeiros:

- a) imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana - IPTU;
- b) contribuição de melhoria;
- c) incentivos e benefícios fiscais e financeiros;

V - institutos jurídicos e políticos:

- a) desapropriação;
- b) servidão administrativa;
- c) limitações administrativas;
- d) tombamento de imóveis ou de mobiliário urbano;
- e) instituição de unidades de conservação;
- f) instituição de zonas especiais de interesse social;
- g) concessão de direito real de uso;
- h) concessão de uso especial para fins de moradia;
- i) parcelamento, edificação ou utilização compulsórios;
- j) usucapião especial de imóvel urbano;
- l) direito de superfície;
- m) direito de preempção;
- n) outorga onerosa do direito de construir e de alteração de uso;
- o) transferência do direito de construir;
- p) operações urbanas consorciadas;
- q) regularização fundiária;
- r) assistência técnica e jurídica gratuita para as comunidades e grupos sociais menos favorecidos;
- s) referendo popular e plebiscito;

VI - estudo prévio de impacto ambiental (EIA) e estudo prévio de impacto de vizinhança (EIV).

§ 1º Os instrumentos mencionados neste artigo regem-se pela legislação que lhes é própria, observado o disposto nesta Lei.

§ 2º Nos casos de programas e projetos habitacionais de interesse social, desenvolvidos por órgãos ou entidades da Administração Pública com atuação específica nessa área, a concessão de direito real de uso de imóveis públicos poderá ser contratada coletivamente.

§ 3º Os instrumentos previstos neste artigo que demandam dispêndio de recursos por parte do Poder Público municipal devem ser objeto de controle social, garantida a participação de comunidades, movimentos e entidades da sociedade civil.

SEÇÃO II DO PARCELAMENTO, EDIFICAÇÃO OU UTILIZAÇÃO COMPULSÓRIOS

ART. 5º Lei municipal específica para área incluída no plano diretor poderá determinar o parcelamento, a edificação ou a utilização compulsórios do solo urbano não edificado, subutilizado ou não utilizado, devendo fixar as condições e os prazos para implementação da referida obrigação.

§ 1º Considera-se subutilizado o imóvel:

I - cujo aproveitamento seja inferior ao mínimo definido no plano diretor ou em legislação dele decorrente;

II - (VETADO)

§ 2º O proprietário será notificado pelo Poder Executivo municipal para o cumprimento da obrigação, devendo a notificação ser averbada no cartório de registro de imóveis.

§ 3º A notificação far-se-á:

I - por funcionário do órgão competente do Poder Público municipal, ao proprietário do imóvel ou, no caso de este ser pessoa jurídica, a quem tenha poderes de gerência geral ou administração;

II - por edital quando frustrada, por três vezes, a tentativa de notificação na forma prevista pelo inciso I.

§ 4º Os prazos a que se refere o caput não poderão ser inferiores a:

I - um ano, a partir da notificação, para que seja protocolado o projeto no órgão municipal competente;

II - dois anos, a partir da aprovação do projeto, para iniciar as obras do empreendimento.

§ 5º Em empreendimentos de grande porte, em caráter excepcional, a lei municipal especifica a que se refere o caput poderá prever a conclusão em etapas, assegurando-se que o projeto aprovado compreenda o empreendimento como um todo.

ART. 6º A transmissão do imóvel, por ato inter vivos ou causa mortis, posterior à data da notificação, transfere as obrigações de parcelamento, edificação ou utilização previstas no art. 5º desta Lei, sem interrupção de quaisquer prazos.

SEÇÃO III DO IPTU PROGRESSIVO NO TEMPO

ART. 7º Em caso de descumprimento das condições e dos prazos previstos na forma do caput do art. 5º desta Lei, ou não sendo cumpridas as etapas previstas no § 5º do art. 5º desta Lei, o Município procederá à aplicação do imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana (IPTU) progressivo no tempo, mediante a majoração da alíquota pelo prazo de cinco anos consecutivos.

§ 1º O valor da alíquota a ser aplicado a cada ano será fixado na lei específica a que se refere o caput do art. 5º desta Lei e não excederá a duas vezes o valor referente ao ano anterior, respeitada a alíquota máxima de quinze por cento.

§ 2º Caso a obrigação de parcelar, edificar ou utilizar não esteja atendida em cinco anos, o Município manterá a cobrança pela alíquota máxima, até que se cumpra a referida obrigação, garantida a prerrogativa prevista no art. 8.

§ 3º É vedada a concessão de isenções ou de anistia relativas à tributação progressiva de que trata este artigo.

SEÇÃO IV DA DESAPROPRIAÇÃO COM PAGAMENTO EM TÍTULOS

ART. 8º Decorridos cinco anos de cobrança do IPTU progressivo sem que o proprietário tenha cumprido a obrigação de parcelamento, edificação ou utilização, o Município poderá proceder à desapropriação do imóvel, com pagamento em títulos da dívida pública.

§ 1º Os títulos da dívida pública terão prévia aprovação pelo Senado Federal e serão resgatados no prazo de até dez anos, em prestações anuais, iguais e sucessivas, assegurados o valor real da indenização e os juros legais de seis por cento ao ano.

§ 2º O valor real da indenização:

I - refletirá o valor da base de cálculo do IPTU, descontado o montante incorporado em função de obras realizadas pelo Poder Público na área onde o mesmo se localiza após a notificação de que trata o § 2º do art. 5º desta Lei;

II - não computará expectativas de ganhos, lucros cessantes e juros compensatórios.

§ 3º Os títulos de que trata este artigo não terão poder liberatório para pagamento de tributos.

§ 4º O Município procederá ao adequado aproveitamento do imóvel no prazo máximo de cinco anos, contado a partir da sua incorporação ao patrimônio público.

§ 5º O aproveitamento do imóvel poderá ser efetivado diretamente pelo Poder Público ou por meio de alienação ou concessão a terceiros, observando-se, nesses casos, o devido procedimento licitatório.

§ 6º Ficam mantidas para o adquirente de imóvel nos termos do § 5º as mesmas obrigações de parcelamento, edificação ou utilização previstas no art. 5º desta Lei.

SEÇÃO V DA USUCAPIÃO ESPECIAL DE IMÓVEL URBANO

ART. 9º Aquele que possuir como sua área ou edificação urbana de até duzentos e cinquenta metros quadrados, por cinco anos, ininterruptamente e sem oposição, utilizando-a para sua moradia ou de sua família, adquirir-lhe-á o domínio, desde que não seja proprietário de outro imóvel urbano ou rural.

§ 1º O título de domínio será conferido ao homem ou à mulher, ou a ambos, independentemente do estado civil.

§ 2º O direito de que trata este artigo não será reconhecido ao mesmo possuidor mais de uma vez.

§ 3º Para os efeitos deste artigo, o herdeiro legítimo continua, de pleno direito, a posse de seu antecessor, desde que já resida no imóvel por ocasião da abertura da sucessão.

ART. 10 As áreas urbanas com mais de duzentos e cinquenta metros quadrados, ocupadas por população de baixa renda para sua moradia, por cinco anos, ininterruptamente e sem oposição, onde não for possível identificar os terrenos ocupados por cada possuidor, são susceptíveis de serem usucapidas coletivamente, desde que os possuidores não sejam proprietários de outro imóvel urbano ou rural.

§ 1º O possuidor pode, para o fim de contar o prazo exigido por este artigo, acrescentar sua posse à de seu antecessor, contanto que ambas sejam contínuas.

§ 2º A usucapião especial coletiva de imóvel urbano será declarada pelo juiz, mediante sentença, a qual servirá de título para registro no cartório de registro de imóveis.

§ 3º Na sentença, o juiz atribuirá igual fração ideal de terreno a cada possuidor, independentemente da dimensão do terreno que cada um ocupe, salvo hipótese de acordo escrito entre os condôminos,

estabelecendo frações ideais diferenciadas.

§ 4º O condomínio especial constituído é indivisível, não sendo passível de extinção, salvo deliberação favorável tomada por, no mínimo, dois terços dos condôminos, no caso de execução de urbanização posterior à constituição do condomínio.

§ 5º As deliberações relativas à administração do condomínio especial serão tomadas por maioria de votos dos condôminos presentes, obrigando também os demais, discordantes ou ausentes.

ART. 11 Na pendência da ação de usucapião especial urbana, ficarão sobrestadas quaisquer outras ações, petições ou possessórias, que venham a ser propostas relativamente ao imóvel usucapiendo.

ART. 12 São partes legítimas para a propositura da ação de usucapião especial urbana:

I - o possuidor, isoladamente ou em litisconsórcio originário ou superveniente;

II - os possuidores, em estado de com-posse;

III - como substituto processual, a associação de moradores da comunidade, regularmente constituída, com personalidade jurídica, desde que explicitamente autorizada pelos representados.

§ 1º Na ação de usucapião especial urbana é obrigatória a intervenção do Ministério Público.

§ 2º O autor terá os benefícios da justiça e da assistência judiciária gratuita, inclusive perante o cartório de registro de imóveis.

ART. 13 A usucapião especial de imóvel urbano poderá ser invocada como matéria de defesa, valendo a sentença que a reconhecer como título para registro no cartório de registro de imóveis.

ART. 14 Na ação judicial de usucapião especial de imóvel urbano, o rito processual a ser observado é o sumário.

SEÇÃO VI DA CONCESSÃO DE USO ESPECIAL PARA FINS DE MORADIA

ART. 15 (VETADO)

ART. 16 (VETADO)

ART. 17 (VETADO)

ART. 18 (VETADO)

ART. 19 (VETADO)

ART. 20 (VETADO)

SEÇÃO VII DO DIREITO DE SUPERFÍCIE

ART. 21 O proprietário urbano poderá conceder a outrem o direito de superfície do seu terreno, por tempo determinado ou indeterminado, mediante escritura pública registrada no cartório de registro de imóveis.

§ 1º O direito de superfície abrange o direito de utilizar o solo, o subsolo ou o espaço aéreo relativo ao terreno, na forma estabelecida no contrato respectivo, atendida a legislação urbanística.

§ 2º A concessão do direito de superfície poderá ser gratuita ou onerosa.

§ 3º O superficiário responderá integralmente pelos encargos e tributos que incidirem sobre a propriedade superficiária, arcando, ainda, proporcionalmente à sua parcela de ocupação efetiva, com os encargos e tributos sobre a área objeto da concessão do direito de superfície, salvo disposição em contrário do contrato respectivo.

§ 4º O direito de superfície pode ser transferido a terceiros, obedecidos os termos do contrato respectivo.

§ 5º Por morte do superficiário, os seus direitos transmitem-se a seus herdeiros.

ART. 22 Em caso de alienação do terreno, ou do direito de superfície, o superficiário e o proprietário, respectivamente, terão direito de preferência, em igualdade de condições à oferta de terceiros.

ART. 23 Extingue-se o direito de superfície:

I - pelo advento do termo;

II - pelo descumprimento das obrigações contratuais assumidas pelo superficiário.

ART. 24 Extinto o direito de superfície, o proprietário recuperará o pleno domínio do terreno, bem como das acessões e benfeitorias introduzidas no imóvel, independentemente de indenização, se as partes não houverem estipulado o contrário no respectivo contrato.

§ 1º Antes do termo final do contrato, extinguir-se-á o direito de superfície se o superficiário der ao terreno destinação diversa daquela para a qual for concedida.

§ 2º A extinção do direito de superfície será averbada no cartório de registro de imóveis.

SEÇÃO VIII DO DIREITO DE PREEMPÇÃO

ART. 25 O direito de preempção confere ao Poder Público municipal preferência para aquisição de imóvel urbano objeto de alienação onerosa entre particulares.

§ 1º Lei municipal, baseada no plano diretor, delimitará as áreas em que incidirá o direito de preempção e fixará prazo de vigência, não superior a cinco anos, renovável a partir de um ano após o decurso do prazo inicial de vigência.

§ 2º O direito de preempção fica assegurado durante o prazo de vigência fixado

na forma do § 1º, independentemente do número de alienações referentes ao mesmo imóvel.

ART. 26 O direito de preempção será exercido sempre que o Poder Público necessitar de áreas para:

- I - regularização fundiária;
- II - execução de programas e projetos habitacionais de interesse social;
- III - constituição de reserva fundiária;
- IV - ordenamento e direcionamento da expansão urbana;
- V - implantação de equipamentos urbanos e comunitários;
- VI - criação de espaços públicos de lazer e áreas verdes;
- VII - criação de unidades de conservação ou proteção de outras áreas de interesse ambiental;
- VIII - proteção de áreas de interesse histórico, cultural ou paisagístico;
- IX - (VETADO)

PARÁGRAFO ÚNICO. A lei municipal prevista no § 1º do art. 25 desta Lei deverá enquadrar cada área em que incidirá o direito de preempção em uma ou mais das finalidades enumeradas por este artigo.

ART. 27 O proprietário deverá notificar sua intenção de alienar o imóvel, para que o Município, no prazo máximo de trinta dias, manifeste por escrito seu interesse em comprá-lo.

§ 1º À notificação mencionada no caput será anexada proposta de compra assinada por terceiro interessado na aquisição do imóvel, da qual constarão preço, condições de pagamento e prazo de validade.

§ 2º O Município fará publicar, em órgão oficial e em pelo menos um jornal local ou regional de grande circulação, edital de aviso da notificação recebida nos ter-

mos do caput e da intenção de aquisição do imóvel nas condições da proposta apresentada.

§ 3º Transcorrido o prazo mencionado no caput sem manifestação, fica o proprietário autorizado a realizar a alienação para terceiros, nas condições da proposta apresentada.

§ 4º Concretizada a venda a terceiro, o proprietário fica obrigado a apresentar ao Município, no prazo de trinta dias, cópia do instrumento público de alienação do imóvel.

§ 5º A alienação processada em condições diversas da proposta apresentada é nula de pleno direito.

§ 6º Ocorrida a hipótese prevista no § 5º o Município poderá adquirir o imóvel pelo valor da base de cálculo do IPTU ou pelo valor indicado na proposta apresentada, se este for inferior àquele.

SEÇÃO IX DA OUTORGA ONEROSA DO DIREITO DE CONSTRUIR

ART. 28 O plano diretor poderá fixar áreas nas quais o direito de construir poderá ser exercido acima do coeficiente de aproveitamento básico adotado, mediante contrapartida a ser prestada pelo beneficiário.

§ 1º Para os efeitos desta Lei, coeficiente de aproveitamento é a relação entre a área edificável e a área do terreno.

§ 2º O plano diretor poderá fixar coeficiente de aproveitamento básico único para toda a zona urbana ou diferenciado para áreas específicas dentro da zona urbana.

§ 3º O plano diretor definirá os limites máximos a serem atingidos pelos coeficientes de aproveitamento, considerando a proporcionalidade entre a infra-estrutura existente e o aumento de densidade esperado em cada área.

ART. 29 O plano diretor poderá fixar áreas nas quais poderá ser permitida alteração de uso do solo, mediante contrapartida a ser prestada pelo beneficiário.

ART. 30 Lei municipal específica estabelecerá as condições a serem observadas para a outorga onerosa do direito de construir e de alteração de uso, determinando:

- I - a fórmula de cálculo para a cobrança;
- II - os casos passíveis de isenção do pagamento da outorga;
- III - a contrapartida do beneficiário.

ART. 31 Os recursos auferidos com a adoção da outorga onerosa do direito de construir e de alteração de uso serão aplicados com as finalidades previstas nos incisos I a IX do art. 26 desta Lei.

SEÇÃO X DAS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS

ART. 32 Lei municipal específica, baseada no plano diretor, poderá delimitar área para aplicação de operações consorciadas.

§ 1º Considera-se operação urbana consorciada o conjunto de intervenções e medidas coordenadas pelo Poder Público municipal, com a participação dos proprietários, moradores, usuários permanentes e investidores privados, com o objetivo de alcançar em uma área transformações urbanísticas estruturais, melhorias sociais e a valorização ambiental.

§ 2º Poderão ser previstas nas operações urbanas consorciadas, entre outras medidas:

- I - a modificação de índices e características de parcelamento, uso e ocupação do solo e subsolo, bem como alterações das

normas edíficias, considerado o impacto ambiental delas decorrente;

- II - a regularização de construções, reformas ou ampliações executadas em desacordo com a legislação vigente.

ART. 33 Da lei específica que aprovar a operação urbana consorciada constará o plano de operação urbana consorciada, contendo, no mínimo:

- I - definição da área a ser atingida;
- II - programa básico de ocupação da área;
- III - programa de atendimento econômico e social para a população diretamente afetada pela operação;
- IV - finalidades da operação;
- V - estudo prévio de impacto de vizinhança;
- VI - contrapartida a ser exigida dos proprietários, usuários permanentes e investidores privados em função da utilização dos benefícios previstos nos incisos I e II do § 2º do art. 32 desta Lei;
- VII - forma de controle da operação, obrigatoriamente compartilhado com representação da sociedade civil.

§ 1º Os recursos obtidos pelo Poder Público municipal na forma do inciso VI deste artigo serão aplicados exclusivamente na própria operação urbana consorciada.

§ 2º A partir da aprovação da lei específica de que trata o caput, são nulas as licenças e autorizações a cargo do Poder Público municipal expedidas em desacordo com o plano de operação urbana consorciada.

ART. 34 A lei específica que aprovar a operação urbana consorciada poderá prever a emissão pelo Município de quantidade determinada de certificados de potencial adicional de construção, que serão alienados em leilão ou utilizados diretamente no pagamento das obras necessárias à própria operação.

§ 1º Os certificados de potencial adicional de construção serão livremente negociados, mas conversíveis em direito de construir unicamente na área objeto da operação.

§ 2º Apresentado pedido de licença para construir, o certificado de potencial adicional será utilizado no pagamento da área de construção que supere os padrões estabelecidos pela legislação de uso e ocupação do solo, até o limite fixado pela lei específica que aprovar a operação urbana consorciada.

SEÇÃO XI DA TRANSFERÊNCIA DO DIREITO DE CONSTRUIR

ART. 35 Lei municipal, baseada no plano diretor, poderá autorizar o proprietário de imóvel urbano, privado ou público, a exercer em outro local, ou alienar, mediante escritura pública, o direito de construir previsto no plano diretor ou em legislação urbanística dele decorrente, quando o referido imóvel for considerado necessário para fins de:

I - implantação de equipamentos urbanos e comunitários;

II - preservação, quando o imóvel for considerado de interesse histórico, ambiental, paisagístico, social ou cultural;

III - servir a programas de regularização fundiária, urbanização de áreas ocupadas por população de baixa renda e habitação de interesse social.

§ 1º A mesma faculdade poderá ser concedida ao proprietário que doar ao Poder Público seu imóvel, ou parte dele, para os fins previstos nos incisos I a III do caput.

§ 2º A lei municipal referida no caput estabelecerá as condições relativas à aplicação da transferência do direito de construir.

SEÇÃO XII DO ESTUDO DE IMPACTO DE VIZINHANÇA

ART. 36 Lei municipal definirá os empreendimentos e atividades privados ou públicos em área urbana que dependerão de elaboração de estudo prévio de impacto de vizinhança (EIV) para obter as licenças ou autorizações de construção, ampliação ou funcionamento a cargo do Poder Público municipal.

ART. 37 O EIV será executado de forma a contemplar os efeitos positivos e negativos do empreendimento ou atividade quanto à qualidade de vida da população residente na área e suas proximidades, incluindo a análise, no mínimo, das seguintes questões:

I - adensamento populacional;

II - equipamentos urbanos e comunitários;

III - uso e ocupação do solo;

IV - valorização imobiliária;

V - geração de tráfego e demanda por transporte público;

VI - ventilação e iluminação;

VII - paisagem urbana e patrimônio natural e cultural.

PARÁGRAFO ÚNICO. Dar-se-á publicidade aos documentos integrantes do EIV, que ficarão disponíveis para consulta, no órgão competente do Poder Público municipal, por qualquer interessado.

ART. 38 A elaboração do EIV não substitui a elaboração e a aprovação de estudo prévio de impacto ambiental (EIA), requeridas nos termos da legislação ambiental.

CAPÍTULO III DO PLANO DIRETOR

ART. 39 A propriedade urbana cumpre sua função social quando atende às exigências fundamentais de ordenação da cidade expressas no plano diretor, assegurando o atendimento das necessidades dos cidadãos quanto à qualidade de vida, à justiça social e ao desenvolvimento das atividades econômicas, respeitadas as diretrizes previstas no art. 2º desta Lei.

ART. 40 O plano diretor, aprovado por lei municipal, é o instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana.

§ 1º O plano diretor é parte integrante do processo de planejamento municipal, devendo o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e o orçamento anual incorporar as diretrizes e as prioridades nele contidas.

§ 2º O plano diretor deverá englobar o território do Município como um todo.

§ 3º A lei que instituir o plano diretor deverá ser revista, pelo menos, a cada dez anos.

§ 4º No processo de elaboração do plano diretor e na fiscalização de sua implementação, os Poderes Legislativo e Executivo municipais garantirão:

I - a promoção de audiências públicas e debates com a participação da população e de associações representativas dos vários segmentos da comunidade;

II - a publicidade quanto aos documentos e informações produzidos;

III - o acesso de qualquer interessado aos documentos e informações produzidos.

§ 5º (VETADO)

ART. 41 O plano diretor é obrigatório para cidades:

I - com mais de vinte mil habitantes;

II - integrantes de regiões metropolitanas e aglomerações urbanas;

III - onde o Poder Público municipal pretenda utilizar os instrumentos previstos no § 4º do art. 182 da Constituição Federal;

IV - integrantes de áreas de especial interesse turístico;

V - inseridas na área de influência de empreendimentos ou atividades com significativo impacto ambiental de âmbito regional ou nacional.

§ 1º No caso da realização de empreendimentos ou atividades enquadrados no inciso V do caput, os recursos técnicos e financeiros para a elaboração do plano diretor estarão inseridos entre as medidas de compensação adotadas.

§ 2º No caso de cidades com mais de quinhentos mil habitantes, deverá ser elaborado um plano de transporte urbano integrado, compatível com o plano diretor ou nele inserido.

ART. 42 O plano diretor deverá conter no mínimo:

I - a delimitação das áreas urbanas onde poderá ser aplicado o parcelamento, edificação ou utilização compulsórios, considerando a existência de infra-estrutura e de demanda para utilização, na forma do art. 5º desta Lei;

II - disposições requeridas pelos arts. 25, 28, 29, 32 e 35 desta Lei;

III - sistema de acompanhamento e controle.

CAPÍTULO IV DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA CIDADE

ART. 43 Para garantir a gestão democrática da cidade, deverão ser utilizados, entre outros, os seguintes instrumentos:

I - órgãos colegiados de política urbana, nos níveis nacional, estadual e municipal;

II - debates, audiências e consultas públicas;

III - conferências sobre assuntos de interesse urbano, nos níveis nacional, estadual e municipal;

IV - iniciativa popular de projeto de lei e de planos, programas e projetos de desenvolvimento urbano;

V - (VETADO)

ART. 44 No âmbito municipal, a gestão orçamentária participativa de que trata a alínea f do inciso III do art. 4º desta Lei incluirá a realização de debates, audiências e consultas públicas sobre as propostas do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e do orçamento anual, como condição obrigatória para sua aprovação pela Câmara Municipal.

ART. 45 Os organismos gestores das regiões metropolitanas e aglomerações urbanas incluirão obrigatória e significativa participação da população e de associações representativas dos vários segmentos da comunidade, de modo a garantir o controle direto de suas atividades e o pleno exercício da cidadania.

CAPÍTULO V

DISPOSIÇÕES GERAIS

ART. 46 O Poder Público municipal poderá facultar ao proprietário de área atingida pela obrigação de que trata o caput do art. 5º desta Lei, a requerimento deste, o estabelecimento de consórcio imobiliário como forma de viabilização financeira do aproveitamento do imóvel.

§ 1º Considera-se consórcio imobiliário a forma de viabilização de planos de urbanização ou edificação por meio da qual o proprietário transfere ao Poder Público municipal seu imóvel e, após a realização

das obras, recebe, como pagamento, unidades imobiliárias devidamente urbanizadas ou edificadas.

§ 2º O valor das unidades imobiliárias a serem entregues ao proprietário será correspondente ao valor do imóvel antes da execução das obras, observado o disposto no § 2º do art. 8º desta Lei.

ART. 47 Os tributos sobre imóveis urbanos, assim como as tarifas relativas a serviços públicos urbanos, serão diferenciados em função do interesse social.

ART. 48 Nos casos de programas e projetos habitacionais de interesse social, desenvolvidos por órgãos ou entidades da Administração Pública com atuação específica nessa área, os contratos de concessão de direito real de uso de imóveis públicos:

I - terão, para todos os fins de direito, caráter de escritura pública, não se aplicando o disposto no inciso II do art. 134 do Código Civil;

II - constituirão título de aceitação obrigatória em garantia de contratos de financiamentos habitacionais.

ART. 49 Os Estados e Municípios terão o prazo de noventa dias, a partir da entrada em vigor desta Lei, para fixar prazos, por lei, para a expedição de diretrizes de empreendimentos urbanísticos, aprovação de projetos de parcelamento e de edificação, realização de vistorias e expedição de termo de verificação e conclusão de obras.

PARÁGRAFO ÚNICO. Não sendo cumprida a determinação do caput, fica estabelecido o prazo de sessenta dias para a realização de cada um dos referidos atos administrativos, que valerá até que os Estados e Municípios disponham em lei de forma diversa.

ART. 50 Os Municípios que estejam enquadrados na obrigação prevista nos incisos I e II do art. 41 desta Lei que não tenham plano diretor aprovado na data de entrada em vigor desta Lei, deverão aprová-lo no prazo de cinco anos.

ART. 51 Para os efeitos desta Lei, aplicam-se ao Distrito Federal e ao Governador do Distrito Federal as disposições relativas, respectivamente, a Município e a Prefeito.

ART. 52 Sem prejuízo da punição de outros agentes públicos envolvidos e da aplicação de outras sanções cabíveis, o Prefeito incorre em improbidade administrativa, nos termos da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, quando:

I - (VETADO)

II - deixar de proceder, no prazo de cinco anos, o adequado aproveitamento do imóvel incorporado ao patrimônio público, conforme o disposto no § 4º do art. 8º desta Lei;

III - utilizar áreas obtidas por meio do direito de preempção em desacordo com o disposto no art. 26 desta Lei;

IV - aplicar os recursos auferidos com a outorga onerosa do direito de construir e de alteração de uso em desacordo com o previsto no art. 31 desta Lei;

V - aplicar os recursos auferidos com operações consorciadas em desacordo com o previsto no § 1º do art. 33 desta Lei;

VI - impedir ou deixar de garantir os requisitos contidos nos incisos I a III do § 4º do art. 40 desta Lei;

VII - deixar de tomar as providências necessárias para garantir a observância do disposto no § 3º do art. 40 e no art. 50 desta Lei;

VIII - adquirir imóvel objeto de direito de preempção, nos termos dos arts. 25 a 27 desta Lei, pelo valor da proposta apre-

sentada, se este for, comprovadamente, superior ao de mercado.

ART. 53 O art. 1º da Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985, passa a vigorar acrescido de novo inciso III, renumerando o atual inciso III e os subseqüentes:

Art.1º
.....
.....

III - à ordem urbanística;

..... (NR)

ART. 54 O art. 4º da Lei nº 7.347, de 1985, passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 4º Poderá ser ajuizada ação cautelar para os fins desta Lei, objetivando, inclusive, evitar o dano ao meio ambiente, ao consumidor, à ordem urbanística ou aos bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (VETADO). (NR)

ART. 55 O art. 167, inciso I, item 28, da Lei nº 6.015, de 31 de dezembro de 1973, alterado pela Lei nº 6.216, de 30 de junho de 1975, passa a vigorar com a seguinte redação:

Art.167.

I -
.....
.....

28) das sentenças declaratórias de usucapião, independente da regularidade do parcelamento do solo ou da edificação;

..... (NR)

ART. 56 O art. 167, inciso I, da Lei nº 6.015, de 1973, passa a vigorar acrescido dos seguintes itens 37, 38 e 39:

Art.167.

I -

37) dos termos administrativos ou das sentenças declaratórias da concessão de uso especial para fins de moradia, independente da regularidade do parcelamento do solo ou da edificação;

38) (VETADO)

39) da constituição do direito de superfície de imóvel urbano; (NR)

ART. 57 O art. 167, inciso II, da Lei nº 6.015, de 1973, passa a vigorar acrescido dos seguintes itens 18, 19 e 20:

Art. 167.

II -

18) da notificação para parcelamento, edificação ou utilização compulsórios de imóvel urbano;

19) da extinção da concessão de uso especial para fins de moradia;

20) da extinção do direito de superfície do imóvel urbano. (NR)

ART. 58 Esta Lei entra em vigor após decorridos noventa dias de sua publicação.

Brasília, 10 de julho de 2001; 180º da Independência e 113º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Paulo de Tarso Ramos Ribeiro

Geraldo Magela da Cruz Quintão

Pedro Malan

Alcides Lopes Tâpias

Alberto Mendes Cardoso

Ovídio Antônio de Ângelis

Presidência da República

Casa Civil

Subchefia para Assuntos Jurídicos

MEDIDA PROVISÓRIA NO 2.220, DE 4 DE SETEMBRO DE 2001.

Dispõe sobre a concessão de uso especial de que trata o § 10 do art. 183 da Constituição, cria o Conselho Nacional de Desenvolvimento Urbano - CNDU e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

CAPÍTULO I DA CONCESSÃO DE USO ESPECIAL

ART. 1º. Aquele que, até 30 de junho de 2001, possuiu como seu, por cinco anos, ininterruptamente e sem oposição, até duzentos e cinquenta metros quadrados de imóvel público situado em área urbana, utilizando-o para sua moradia ou de sua família, tem o direito à concessão de uso especial para fins de moradia em relação ao bem objeto da posse, desde que não seja proprietário ou concessionário, a qualquer título, de outro imóvel urbano ou rural.

§ 1º A concessão de uso especial para fins de moradia será conferida de forma gratuita ao homem ou à mulher, ou a ambos, independentemente do estado civil.

§ 2º O direito de que trata este artigo não será reconhecido ao mesmo concessionário mais de uma vez.

§ 3º Para os efeitos deste artigo, o herdeiro legítimo continua, de pleno direito, na posse de seu antecessor, desde que já resida no imóvel por ocasião da abertura da sucessão.

ART. 2º. Nos imóveis de que trata o art. 10, com mais de duzentos e cinquenta metros quadrados, que, até 30 de junho de 2001, estavam ocupados por população de baixa renda para sua moradia, por cinco anos, ininterruptamente e sem oposição, onde não for possível identificar os terrenos ocupados por possuidor, a

concessão de uso especial para fins de moradia será conferida de forma coletiva, desde que os possuidores não sejam proprietários ou concessionários, a qualquer título, de outro imóvel urbano ou rural.

§ 1º O possuidor pode, para o fim de contar o prazo exigido por este artigo, acrescentar sua posse à de seu antecessor, contanto que ambas sejam contínuas.

§ 2º Na concessão de uso especial de que trata este artigo, será atribuída igual fração ideal de terreno a cada possuidor, independentemente da dimensão do terreno que cada um ocupe, salvo hipótese de acordo escrito entre os ocupantes, estabelecendo frações ideais diferenciadas.

§ 3º A fração ideal atribuída a cada possuidor não poderá ser superior a duzentos e cinquenta metros quadrados.

ART. 3º Será garantida a opção de exercer os direitos de que tratam os arts. 1º e 2º também aos ocupantes, regularmente inscritos, de imóveis públicos, com até duzentos e cinquenta metros quadrados, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que estejam situados em área urbana, na forma do regulamento.

ART. 4º. No caso de a ocupação acarretar risco à vida ou à saúde dos ocupantes, o Poder Público garantirá ao possuidor o exercício do direito de que tratam os arts. 1º e 2º em outro local.

ART. 5º. É facultado ao Poder Público assegurar o exercício do direito de que tratam os arts. 1º e 2º em outro local na hipótese de ocupação de imóvel:

I - de uso comum do povo;

II - destinado a projeto de urbanização;

III - de interesse da defesa nacional, da preservação ambiental e da proteção dos ecossistemas naturais;

IV - reservado à construção de represas e obras congêneres; ou

V - situado em via de comunicação.

ART. 6º. O título de concessão de uso especial para fins de moradia será obtido pela via administrativa perante o órgão competente da Administração Pública ou, em caso de recusa ou omissão deste, pela via judicial.

§ 1º A Administração Pública terá o prazo máximo de doze meses para decidir o pedido, contado da data de seu protocolo.

§ 2º Na hipótese de bem imóvel da União ou dos Estados, o interessado deverá instruir o requerimento de concessão de uso especial para fins de moradia com certidão expedida pelo Poder Público municipal, que ateste a localização do imóvel em área urbana e a sua destinação para moradia do ocupante ou de sua família.

§ 3º Em caso de ação judicial, a concessão de uso especial para fins de moradia será declarada pelo juiz, mediante sentença.

§ 4º O título conferido por via administrativa ou por sentença judicial servirá para efeito de registro no cartório de registro de imóveis.

ART. 7º. O direito de concessão de uso especial para fins de moradia é transferível por ato inter vivos ou causa mortis.

ART. 8º. O direito à concessão de uso especial para fins de moradia extingue-se no caso de:

I - o concessionário dar ao imóvel destinação diversa da moradia para si ou para sua família; ou

II - o concessionário adquirir a propriedade ou a concessão de uso de outro imóvel urbano ou rural.

PARÁGRAFO ÚNICO. A extinção de que trata este artigo será averbada no car-

tório de registro de imóveis, por meio de declaração do Poder Público concedente.

ART. 9º. É facultado ao Poder Público competente dar autorização de uso àquele que, até 30 de junho de 2001, possuiu como seu, por cinco anos, ininterruptamente e sem oposição, até duzentos e cinquenta metros quadrados de imóvel público situado em área urbana, utilizando-o para fins comerciais.

§ 1º A autorização de uso de que trata este artigo será conferida de forma gratuita.

§ 2º O possuidor pode, para o fim de contar o prazo exigido por este artigo, acrescentar sua posse à de seu antecessor, contanto que ambas sejam contínuas.

§ 3º Aplica-se à autorização de uso prevista no caput deste artigo, no que couber, o disposto nos arts. 40 e 50 desta Medida Provisória.

CAPÍTULO II DO CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO URBANO

ART. 10. Fica criado o Conselho Nacional de Desenvolvimento Urbano - CNDU, órgão deliberativo e consultivo, integrante da estrutura da Presidência da República, com as seguintes competências:

I - propor diretrizes, instrumentos, normas e prioridades da política nacional de desenvolvimento urbano;

II - acompanhar e avaliar a implementação da política nacional de desenvolvimento urbano, em especial as políticas de habitação, de saneamento básico e de transportes urbanos, e recomendar as providências necessárias ao cumprimento de seus objetivos;

III - propor a edição de normas gerais de direito urbanístico e manifestar-se sobre propostas de alteração da legislação pertinente ao desenvolvimento urbano;

IV - emitir orientações e recomendações sobre a aplicação da Lei no 10.257, de 10 de julho de 2001, e dos demais atos normativos relacionados ao desenvolvimento urbano;

V - promover a cooperação entre os governos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e a sociedade civil na formulação e execução da política nacional de desenvolvimento urbano; e

VI - elaborar o regimento interno.

ART. 11. O CNDU é composto por seu Presidente, pelo Plenário e por uma Secretaria-Executiva, cujas atribuições serão definidas em decreto.

PARÁGRAFO ÚNICO. O CNDU poderá instituir comitês técnicos de assessoramento, na forma do regimento interno.

ART. 12. O Presidente da República disporá sobre a estrutura do CNDU, a composição do seu Plenário e a designação dos membros e suplentes do Conselho e dos seus comitês técnicos.

ART. 13. A participação no CNDU e nos comitês técnicos não será remunerada.

ART. 14. As funções de membro do CNDU e dos comitês técnicos serão consideradas prestação de relevante interesse público e a ausência ao trabalho delas decorrente será abonada e computada como jornada efetiva de trabalho, para todos os efeitos legais.

CAPÍTULO III DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

ART. 15. O inciso I do art. 167 da Lei no 6.015, de 31 de dezembro de 1973, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"I -

.....

28) das sentenças declaratórias de usucapião;

.....

37) dos termos administrativos ou das sentenças declaratórias da concessão de uso especial para fins de moradia;

.....

40) do contrato de concessão de direito real de uso de imóvel público.” (NR)

ART. 16. Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 4 de setembro de 2001; 1800 da Independência e 1130 da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Pedro Parente

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 5.9.2001 (Edição extra)

Lei nº 8.666, 21 de junho de 1993

Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços (inclusive de publicidade), compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Índice (clique no item desejado)

Capítulo I – Das Disposições Gerais

Seção I – Dos Princípios

Seção II – Das Definições

Seção III – Das Obras e Serviços

Seção IV – Dos Serviços Técnicos Profissionais Especializados

Seção V – Das Compras

Seção VI – Das Alienações

Capítulo II – Da Licitação

Seção I – Das Modalidades, Limites e Dispensa

Seção II – Da Habilitação

Seção III – Dos Registros Cadastrais

Seção IV – Do Procedimento e Julgamento

Capítulo III – Dos Contratos

Seção I – Disposições Preliminares

Seção II – Da Formalização dos Contratos

Seção III – Da Alteração dos Contratos

Seção IV – Da Execução dos Contratos

Seção V – Da Inexecução e da Rescisão dos Contratos

Capítulo IV – Das Sanções Administrativas e Da Tutela Judicial

Seção I – Das Disposições Gerais

Seção II – Das Sanções Administrativas

Seção III – Dos Crimes e das Penas

Seção IV – Do Processo e do Procedimento Judicial

Capítulo V – Dos Recursos Administrativos

Capítulo VI – Disposições Finais e Transitórias

Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993

Regulamenta o art. 37, Inciso XXI, da Constituição Federal, Institui Normas para Licitações e Contratos da Administração Pública e dá outras Providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA,

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

CAPÍTULO I - Das Disposições Gerais

SEÇÃO I - Dos Princípios

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Art. 2º As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei.

Parágrafo único. Para os fins desta Lei, considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

§ 1º É vedado aos agentes públicos:

I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato;

II - estabelecer tratamento diferenciado de natureza comercial, legal, trabalhista, previdenciária ou qualquer outra, entre empresas brasileiras e estrangeiras, inclusive no que se refere a moeda, modalidade e local de pagamentos, mesmo quando envolvidos financiamentos de agências internacionais, ressalvado o disposto no parágrafo seguinte e no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.

§ 2º Em igualdade de condições, como critério de desempate, será assegurada preferência, sucessivamente, aos bens e serviços:

I - produzidos ou prestados por empresas brasileiras de capital nacional;

II - produzidos no País;

III - produzidos ou prestados por empresas brasileiras.

§ 3º A licitação não será sigilosa, sendo públicos e acessíveis ao público os atos de seu procedimento, salvo quanto ao conteúdo das propostas, até a respectiva abertura.

§ 4º (VETADO)

Art. 4º Todos quantos participem de licitação promovida pelos órgãos ou entidades a que se refere o art. 1º têm direito público subjetivo à fiel observância do pertinente procedimento estabelecido nesta Lei, podendo qualquer cidadão acompanhar o seu desenvolvimento, desde que não interfira de modo a perturbar ou impedir a realização dos trabalhos.

Parágrafo único. O procedimento licitatório previsto nesta Lei caracteriza ato administrativo formal, seja ele praticado em qualquer esfera da Administração Pública.

Art. 5º Todos os valores, preços e custos utilizados nas licitações terão como expressão monetária a moeda corrente nacional, ressalvado o disposto no art. 42 desta Lei, devendo cada unidade da administração, no pagamento das obrigações relativas ao fornecimento de bens, locações, realização de obras e prestação de serviços, obedecer, para cada fonte diferenciada de recursos, a estrita ordem cronológica das datas de suas exigibilidades, salvo quando presentes relevantes razões de interesse público e mediante prévia justificativa da autoridade competente, devidamente publicada.

Nota:

Ver Emenda Constitucional nº 6/95

§ 1º Os créditos a que se refere este artigo terão seus valores corrigidos por critérios previstos no ato convocatório e que lhes preservem o valor.

§ 2º A correção de que trata o parágrafo anterior, cujo pagamento será feito junto com o principal, correrá à conta das mesmas dotações orçamentárias que atenderam aos créditos a que se referem.

§ 3º Observado o disposto no caput, os pagamentos decorrentes de despesas cujos valores não ultrapassem o limite de que trata o inciso II do art. 24, sem prejuízo do que dispõe seu parágrafo único, deverão ser efetuados no prazo de até 5 (cinco) dias úteis, contados da apresentação da fatura.

Nota:

Regulamentado pelo Decreto nº 2.439/97

Parágrafo acrescido pela MP 1.531-12/97 e alterado pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

§ 3º Observado o disposto no caput, os pagamentos decorrentes de despesas cujos valores não ultrapassem o limite de que trata o inciso II do art. 24 deverão ser efetuados no prazo máximo de 72 horas, conforme dispuser o regulamento.

SEÇÃO II - Das Definições

Art. 6º Para os fins desta Lei, considera-se:

I - Obra - toda construção, reforma, fabricação, recuperação ou ampliação, realizada por execução direta ou indireta;

II - Serviço - toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais;

III - Compra - toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente;

IV - Alienação - toda transferência de domínio de bens a terceiros;

V - Obras, serviços e compras de grande vulto - aquelas cujo valor estimado seja superior a 25 (vinte e cinco) vezes o limite estabelecido na alínea c do inciso I do art. 23 desta Lei;

VI - Seguro-Garantia - o seguro que garante o fiel cumprimento das obrigações assumidas por empresas em licitações e contratos;

VII - Execução direta - a que é feita pelos órgãos e entidades da Administração, pelos próprios meios;

VIII - execução indireta - a que o órgão ou entidade contrata com terceiros sob qualquer dos seguintes regimes:

a) empreitada por preço global - quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo e total;

b) empreitada por preço unitário - quando se contrata a execução da obra ou do serviço por preço certo de unidades determinadas;

c) (VETADO)

d) tarefa - quando se ajusta mão-de-obra para pequenos trabalhos por preço certo, com ou sem fornecimento de materiais;

e) empreitada integral - quando se contrata um empreendimento em sua integralidade, compreendendo todas as etapas das obras, serviços e instalações necessárias, sob inteira responsabilidade da contratada até a sua entrega ao contratante em condições de entrada em operação, atendidos os requisitos técnicos e legais para sua utilização em condições de segurança estrutural e operacional e com as características adequadas às finalidades para que foi contratada;

IX - Projeto Básico - conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

a) desenvolvimento da solução escolhida de forma a fornecer visão global da obra e identificar todos os seus elementos constitutivos com clareza;

b) soluções técnicas globais e localizadas, suficientemente detalhadas, de forma a minimizar a necessidade de reformulação ou de variantes durante as fases de elaboração do projeto executivo e de realização das obras e montagem;

c) identificação dos tipos de serviços a executar e de materiais e equipamentos a incorporar à obra, bem como suas especificações que assegurem os melhores resultados para o empreendimento, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;

d) informações que possibilitem o estudo e a dedução de métodos construtivos, instalações provisórias e condições organizacionais para a obra, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;

e) subsídios para montagem do plano de licitação e gestão da obra, compreendendo a sua programação, a estratégia de suprimentos, as normas de fiscalização e outros dados necessários em cada caso;

f) orçamento detalhado do custo global da obra, fundamentado em quantitativos de serviços e fornecimentos propriamente avaliados;

X - Projeto Executivo - o conjunto dos elementos necessários e suficientes à execução completa da obra, de acordo com as normas pertinentes da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT;

XI - Administração Pública - a administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle do poder público e das fundações por ele instituídas ou mantidas;

XII - Administração - órgão, entidade ou unidade administrativa pela qual a Administração Pública opera e atua concretamente;

XIII - imprensa oficial - veículo oficial de divulgação da Administração Pública, sendo para a União o Diário Oficial da União, e, para os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, o que for definido nas respectivas leis.

XIV - Contratante - é o órgão ou entidade signatária do instrumento contratual;

XV - Contratado - a pessoa física ou jurídica signatária de contrato com a Administração Pública;

XVI - Comissão - comissão, permanente ou especial, criada pela Administração com a função de receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações e ao cadastramento de licitantes.

SEÇÃO III - Das Obras e Serviços

Art. 7º As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte sequência:

I - projeto básico;

II - projeto executivo;

III - execução das obras e serviços.

§ 1º A execução de cada etapa será obrigatoriamente precedida da conclusão e aprovação, pela autoridade competente, dos trabalhos relativos às etapas anteriores, à exceção do projeto executivo, o qual poderá ser desenvolvido concomitantemente com a execução das obras e serviços, desde que também autorizado pela Administração.

§ 2º As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando:

I - houver projeto básico aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório;

II - existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários;

III - houver previsão de recursos orçamentários que assegurem o pagamento das obrigações decorrentes de obras ou serviços a serem executadas no exercício financeiro em curso, de acordo com o respectivo cronograma;

IV - o produto dela esperado estiver contemplado nas metas estabelecidas no Plano Plurianual de que trata o art. 165 da Constituição Federal, quando for o caso.

§ 3º É vedado incluir no objeto da licitação a obtenção de recursos financeiros para sua execução, qualquer que seja a origem, exceto nos casos de empreendimentos executados e explorados sob o regime de concessão, nos termos da legislação específica.

§ 4º É vedada, ainda, a inclusão, no objeto da licitação, de fornecimento de materiais e serviços sem previsão de quantidades ou cujos quantitativos não correspondam às previsões reais do projeto básico ou executivo.

§ 5º É vedada a realização de licitação cujo objeto inclua bens e serviços sem similaridade ou de marcas, características e especificações exclusivas, salvo nos casos em que for tecnicamente justificável, ou ainda quando o fornecimento de tais materiais e serviços for feito sob o regime de administração contratada, previsto e discriminado no ato convocatório.

§ 6º A infringência do disposto neste artigo implica a nulidade dos atos ou contratos realizados e a responsabilidade de quem lhes tenha dado causa.

§ 7º Não será ainda computado como valor da obra ou serviço, para fins de julgamento das propostas de preços, a atualização monetária das obrigações de pagamento, desde a data final de cada período de aferição até a do respectivo pagamento, que será calculada pelos mesmos critérios estabelecidos obrigatoriamente no ato convocatório.

§ 8º Qualquer cidadão poderá requerer à Administração Pública os quantitativos das obras e preços unitários de determinada obra executada.

§ 9º O disposto neste artigo aplica-se também, no que couber, aos casos de dispensa e de inexigibilidade de licitação.

Art. 8º A execução das obras e dos serviços deve programar-se, sempre, em sua totalidade, previstos seus custos atual e final e considerados os prazos de sua execução.

Parágrafo único. É proibido o retardamento imotivado da execução de obra ou serviço, ou de suas parcelas, se existente previsão orçamentária para sua execução total, salvo insuficiência financeira ou comprovado motivo de ordem técnica, justificados em despacho circunstanciado da autoridade a que se refere o art. 26 desta Lei.

Art. 9º Não poderá participar, direta ou indiretamente, da licitação ou da execução de obra ou serviço e do fornecimento de bens a eles necessários:

I - o autor do projeto, básico ou executivo, pessoa física ou jurídica;

II - empresa, isoladamente ou em consórcio, responsável pela elaboração do projeto básico ou executivo ou da qual o autor do projeto seja dirigente, gerente, acionista ou detentor de mais de 5% (cinco por cento) do capital com direito a voto ou controlador, responsável técnico ou subcontratado;

III - servidor ou dirigente de órgão ou entidade contratante ou responsável pela licitação.

§ 1º É permitida a participação do autor do projeto ou da empresa a que se refere o inciso II deste artigo, na licitação de obra ou serviço, ou na execução, como consultor ou técnico, nas funções de fiscalização, supervisão ou gerenciamento, exclusivamente a serviço da Administração interessada.

§ 2º O disposto neste artigo não impede a licitação ou contratação de obra ou serviço que inclua a elaboração de projeto executivo como encargo do contratado ou pelo preço previamente fixado pela Administração.

§ 3º Considera-se participação indireta, para fins do disposto neste artigo, a existência de qualquer vínculo de natureza técnica, comercial, econômica, financeira ou trabalhista entre o autor do projeto, pessoa física ou jurídica, e o licitante ou responsável pelos serviços, fornecimentos e obras, incluindo-se os fornecimentos de bens e serviços a estes necessários.

§ 4º O disposto no parágrafo anterior aplica-se aos membros da comissão de licitação.

Art. 10 As obras e serviços poderão ser executadas nas seguintes formas:

- I - execução direta;
- II - execução indireta, nos seguintes regimes:
 - a) empreitada por preço global;
 - b) empreitada por preço unitário;
 - c) (VETADO)
 - d) tarefa;
 - e) empreitada integral.

Parágrafo único. (VETADO)

Art. 11 As obras e serviços destinados aos mesmos fins terão projetos padronizados por tipos, categorias ou classe, exceto quando o projeto- padrão não atender às condições peculiares do local ou às exigências do empreendimento.

Art. 12 - Nos projetos básicos e projetos executivos de obras e serviços serão considerados principalmente os seguintes requisitos:

- I - segurança;
- II - funcionalidade e adequação ao interesse público;
- III - economia na execução, conservação e operação;
- IV - possibilidade de emprego de mão-de-obra, materiais, tecnologia e matérias-primas existentes no local para execução, conservação e operação;
- V - facilidade na execução, conservação e operação, sem prejuízo da durabilidade da obra ou do serviço;

VI - adoção das normas técnicas, de saúde e de segurança do trabalho adequadas;

VII - impacto ambiental.

SEÇÃO IV - Dos Serviços Técnicos Profissionais Especializados

Art. 13 - Para os fins desta Lei, consideram-se serviços técnicos profissionais especializados os trabalhos relativos a:

I - estudos técnicos, planejamentos e projetos básicos ou executivos;

II - pareceres, perícias e avaliações em geral;

III - assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias;

IV - fiscalização, supervisão ou gerenciamento de obras ou serviços;

V - patrocínio ou defesa de causas judiciais ou administrativas;

VI - treinamento e aperfeiçoamento de pessoal;

VII - restauração de obras de arte e bens de valor histórico.

VIII - (VETADO)

§ 1º Ressalvados os casos de inexigibilidade de licitação, os contratos para a prestação de serviços técnicos profissionais especializados deverão, preferencialmente, ser celebrados mediante a realização de concurso, com estipulação prévia de prêmio ou remuneração.

§ 2º Aos serviços técnicos previstos neste artigo aplica-se, no que couber, o disposto no art. 111 desta Lei.

§ 3º A empresa de prestação de serviços técnicos especializados que apresente relação de integrantes de seu corpo técnico em procedimento licitatório ou como elemento de justificação de dispensa ou inexigibilidade de licitação, ficará obrigada a garantir que os referidos integrantes realizem pessoal e diretamente os serviços objeto do contrato.

SEÇÃO V - Das Compras

Art. 14 Nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa.

Art. 15 As compras, sempre que possível, deverão:

I - atender ao princípio da padronização, que imponha compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantia oferecidas;

II - ser processadas através de sistema de registro de preços;

III - submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado;

IV - ser subdivididas em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as peculiaridades do mercado, visando economicidade;

V - balizar-se pelos preços praticados no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública.

§ 1º O registro de preços será precedido de ampla pesquisa de mercado.

§ 2º Os preços registrados serão publicados trimestralmente para orientação da Administração, na imprensa oficial.

§ 3º O sistema de registro de preços será regulamentado por decreto, atendidas as peculiaridades regionais, observadas as seguintes condições:

I - seleção feita mediante concorrência;

II - estipulação prévia do sistema de controle e atualização dos preços registrados;

III - validade do registro não superior a um ano.

§ 4º A existência de preços registrados não obriga a Administração a firmar as contratações que deles poderão advir, ficando-lhe facultada a utilização de outros meios, respeitada a legislação relativa às licitações, sendo assegurado ao beneficiário do registro preferência em igualdade de condições.

§ 5º O sistema de control originado no quadro geral de preços, quando possível, deverá ser informatizado.

§ 6º Qualquer cidadão é parte legítima para impugnar preço constante do quadro geral em razão de incompatibilidade desse com o preço vigente no mercado.

§ 7º Nas compras deverão ser observadas, ainda:

I - a especificação completa do bem a ser adquirido sem indicação de marca;

II - a definição das unidades e das quantidades a serem adquiridas em função do consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas de estimação;

III - as condições de guarda e armazenamento que não permitam a deterioração do material.

§ 8º O recebimento de material de valor superior ao limite estabelecido no art. 23 desta Lei, para a modalidade de convite, deverá ser confiado a uma comissão de, no mínimo, 3 (três) membros.

Art. 16 Será dada publicidade, mensalmente, em órgão de divulgação oficial ou em quadro de avisos de amplo acesso público, à relação de todas as compras feitas pela Administração direta ou indireta, de maneira a clarificar a identificação do bem comprado, seu preço unitário, a quantidade adquirida, o nome do vendedor e o valor total da operação, podendo ser aglutinadas por itens as compras feitas com dispensa e inexigibilidade de licitação.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica aos casos de dispensa de licitação previstos no inciso IX do art. 24.

SEÇÃO VI - Das Alienações

Art. 17 A alienação de bens da Administração Pública, subordinada à existência de interesse público devidamente justificado, será precedida de avaliação e obedecerá às seguintes normas:

Nota:

Ver Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 927-3/93/STF

I - quando imóveis, dependerá de autorização legislativa para órgãos da administração direta e entidades autárquicas e fundacionais, e, para todos, inclusive as entidades paraestatais, dependerá de avaliação prévia e de licitação na modalidade de concorrência, dispensada esta nos seguintes casos:

a) dação em pagamento;

b) doação, permitida exclusivamente para outro órgão ou entidade da Administração Pública, de qualquer esfera do governo;

c) permuta, por outro imóvel que atenda aos requisitos constantes do inciso X do art. 24 desta Lei;

d) investidura;

e) venda a outro órgão ou entidade da Administração Pública, de qualquer esfera de governo;

f) alienação, concessão de direito real de uso, locação ou permissão de uso de bens imóveis construídos e destinados ou efetivamente utilizados no âmbito de programas habitacionais de interesse social, por órgãos ou entidades da Administração Pública especificamente criados para esse fim.

II - quando móveis, dependerá de avaliação prévia e de licitação, dispensada esta nos seguintes casos:

a) doação, permitida exclusivamente para fins e uso de interesse social, após avaliação de sua oportunidade e conveniência sócio- econômica, relativamente à escolha de outra forma de alienação;

b) permuta, permitida exclusivamente entre órgãos ou entidades da Administração Pública;

c) venda de ações, que poderão ser negociadas em bolsa, observada a legislação específica;

d) venda de títulos, na forma da legislação pertinente;

e) venda de bens produzidos ou comercializados por órgãos ou entidades da Administração Pública, em virtude de suas finalidades;

f) venda de materiais e equipamentos para outros órgãos ou entidades da Administração Pública, sem utilização previsível por quem deles dispõe.

§ 1º Os imóveis doados com base na alínea b do inciso I deste artigo, cessadas as razões que justificaram a sua doação, reverterão ao patrimônio da pessoa jurídica doadora, vedada a sua alienação pelo beneficiário.

§ 2º A Administração poderá conceder direito real de uso de bens imóveis, dispensada licitação, quando o uso se destina a outro órgão ou entidade da Administração Pública.

§ 3º Entende-se por investidura, para os fins desta Lei:

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

§ 3º Entende-se por investidura, para os fins desta Lei, a alienação aos proprietários de imóveis lindeiros de área remanescente ou resultante de obra pública, área esta que se tornar inaproveitável isoladamente, por preço nunca

inferior ao da avaliação e desde que esse não ultrapasse a 50% (cinquenta por cento) do valor constante da alínea 'a' do inciso II do art. 23 desta Lei.

I - a alienação aos proprietários de imóveis lindeiros de área remanescente ou resultante de obra pública, área esta que se tornar inaproveitável isoladamente, por preço nunca inferior ao da avaliação e desde que esse não ultrapasse a 50% (cinquenta por cento) do valor constante da alínea a do inciso II do art. 23 desta Lei;

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

II - a alienação, aos legítimos possuidores diretos ou, na falta destes, ao Poder Público, de imóveis para fins residenciais construídos em núcleos urbanos anexos a usinas hidrelétricas, desde que considerados dispensáveis na fase de operação dessas unidades e não integrem a categoria de bens reversíveis ao final da concessão.

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

§ 4º A doação com encargo será licitada e de seu instrumento constarão obrigatoriamente os encargos, o prazo de seu cumprimento e cláusula de reversão, sob pena de nulidade do ato, sendo dispensada a licitação no caso de interesse público devidamente justificado.

§ 5º Na hipótese do parágrafo anterior, caso o donatário necessite oferecer o imóvel em garantia de financiamento, a cláusula de reversão e demais obrigações serão garantidas por hipoteca em 2º grau em favor do doador.

§ 6º Para a venda de bens móveis avaliados, isolada ou globalmente, em quantia não superior ao limite previsto no art. 23, inciso II, alínea b desta Lei, a Administração poderá permitir o leilão.

Art. 18 Na concorrência para a venda de bens imóveis, a fase de habilitação limitar-se-á à comprovação do recolhimento de quantia correspondente a 5% (cinco por cento) da avaliação.

Art. 19 Os bens imóveis da Administração Pública, cuja aquisição haja derivado de procedimentos judiciais ou de dação em pagamento, poderão ser alienados por ato da autoridade competente, observadas as seguintes regras:

I - avaliação dos bens alienáveis;

II - comprovação da necessidade ou utilidade da alienação;

III - adoção do procedimento licitatório, sob a modalidade de concorrência ou leilão.

CAPÍTULO II - Da Licitação

SEÇÃO I - Das Modalidades, Limites e Dispensa

Art. 20 As licitações serão efetuadas no local onde se situar a repartição interessada, salvo por motivo de interesse público, devidamente justificado.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não impedirá a habilitação de interessados residentes ou sediados em outros locais.

Art. 21 Os avisos contendo os resumos dos editais das concorrências, das tomadas de preços, dos concursos e dos leilões, embora realizados no local da repartição interessada, deverão ser publicados com antecedência, no mínimo, por uma vez:

I - no Diário Oficial da União, quando se tratar de licitação feita por órgão ou entidade da Administração Pública Federal, e ainda, quando se tratar de obras financiadas parcial ou totalmente com recursos federais ou garantidas por instituições federais;

II - no Diário Oficial do Estado, ou do Distrito Federal, quando se tratar respectivamente de licitação feita por órgão ou entidade da Administração Pública Estadual ou Municipal, ou do Distrito Federal;

III - em jornal diário de grande circulação no Estado e também, se houver, em jornal de circulação no Município ou na região onde será realizada a obra, prestado o serviço, fornecido, alienado ou alugado o bem, podendo ainda a Administração, conforme o vulto da licitação, utilizar-se de outros meios de divulgação para ampliar a área de competição.

§ 1º O aviso publicado conterá a indicação do local em que os interessados poderão ler e obter o texto integral do edital e todas as informações sobre a licitação.

§ 2º O prazo mínimo até o recebimento das propostas ou da realização do evento será:

I - quarenta e cinco dias para:

a) concurso;

b) concorrência, quando o contrato a ser celebrado contemplar o regime de empreitada integral ou quando a licitação for do tipo melhor técnica ou técnica e preço.

II - trinta dias para:

a) concorrência, nos casos não especificados na alínea b do inciso anterior;

b) tomada de preços, quando a licitação for do tipo melhor técnica ou técnica e preço;

III - quinze dias para tomada de preços, nos casos não especificados na alínea b do inciso anterior, ou leilão;

IV - cinco dias úteis para convite.

§ 3º Os prazos estabelecidos no parágrafo anterior serão contados a partir da última publicação do edital resumido ou da expedição do convite, ou ainda da efetiva disponibilidade do edital ou do convite e respectivos anexos, prevalecendo a data que ocorrer mais tarde.

§ 4º Qualquer modificação no edital exige divulgação pela mesma forma que se deu o texto original, reabrindo-se o prazo inicialmente estabelecido, exceto quando, inquestionavelmente, a alteração não afetar a formulação das propostas.

Art. 22 São modalidades de licitação:

I - concorrência;

II - tomada de preços;

III - convite;

IV - concurso;

V - leilão.

§ 1º Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

§ 2º Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

§ 3º Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

§ 4º Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

§ 5º Leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

§ 6º Na hipótese do § 3º deste artigo, existindo na praça mais de três possíveis interessados, a cada novo convite realizado para objeto idêntico ou assemelhado é obrigatório o convite a, no mínimo, mais um interessado, enquanto existirem cadastrados não convidados nas últimas licitações.

§ 7º Quando, por limitações do mercado ou manifesto desinteresse dos convidados, for impossível a obtenção do número mínimo de licitantes exigidos no § 3º deste artigo, essas circunstâncias deverão se devidamente justificadas no processo, sob pena de repetição do convite.

§ 8º É vedada a criação de outras modalidades de licitação ou a combinação das referidas neste artigo.

§ 9º Na hipótese do § 2º deste artigo, a Administração somente poderá exigir do licitante não cadastrado os documentos previstos nos artigos 27 a 31, que comprovem habilitação compatível com o objeto da licitação, nos termos do edital.

Art. 23 As modalidades de licitação a que se referem os incisos I a III do artigo anterior serão determinadas em função dos seguintes limites, tendo em vista o valor estimado da contratação:

I - para obras e serviços de engenharia:

Nota:

Redação convalidada pela Lei nº 9.648/98

a) convite: até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais);

Nota:

Redação alterada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

a) convite - até Cr\$ 100.000.000,00 (cem milhões de cruzeiros);

b) tomada de preços: até R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais);

Nota:

Redação alterada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

b) tomada de preços - até Cr\$ 1.000.000.000,00 (um bilhão de cruzeiros);

c) concorrência: acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais);

Nota:

Redação alterada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

c) concorrência - acima de Cr\$ 1.000.000.000,00 (um bilhão de cruzeiros);

II - para compras e serviços não referidos no inciso anterior:

Nota:

Redação convalidada pela Lei nº 9.648/98

a) convite: até R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais);

Nota:

Redação alterada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

a) convite - até Cr\$ 25.000.000,00 (vinte e cinco milhões de cruzeiros);

b) tomada de preços: até R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais);

Nota:

Redação alterada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

b) tomada de preços - até Cr\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de cruzeiros);

c) concorrência: acima de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais).

Nota:

Redação alterada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

c) concorrência - acima de Cr\$ 400.000.000,00 (quatrocentos milhões de cruzeiros).

§ 1º As obras, serviços e compras efetuadas pela Administração serão divididas em tantas parcelas quantas se comprovarem técnica e economicamente viáveis, procedendo-se à licitação com vistas ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis no mercado e à ampliação da competitividade sem perda da economia de escala.

§ 2º Na execução de obras e serviços e nas compras de bens, parceladas nos termos do parágrafo anterior, a cada etapa ou conjunto de etapas da obra, serviço ou compra há de corresponder licitação distinta, preservada a modalidade pertinente para a execução do objeto em licitação.

§ 3º A concorrência é a modalidade de licitação cabível, qualquer que seja o valor de seu objeto, tanto na compra ou alienação de bens imóveis, ressalvado o disposto no art. 19, como nas concessões de direito real de uso e nas licitações internacionais, admitindo-se neste último caso, observados os limites deste artigo, a tomada de preços, quando o órgão ou entidade dispuser de cadastro internacional de fornecedores, ou o convite, quando não houver fornecedor do bem ou serviço no País.

§ 4º Nos casos em que couber convite, a Administração poderá utilizar a tomada de preços e, em qualquer caso, a concorrência.

§ 5º É vedada a utilização da modalidade convite ou tomada de preços, conforme o caso, para parcelas de uma mesma obra ou serviço, ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente, sempre que o somatório de seus valores caracterizar o caso de tomada de preços ou concorrência, respectivamente, nos termos deste artigo, exceto para as parcelas de natureza específica que possam ser executadas por pessoas ou empresas de especialidade diversa daquela do executor da obra ou serviço.

§ 6º As organizações industriais da Administração Federal direta, em face de suas peculiaridades, obedecerão aos limites estabelecidos no inciso I deste artigo também para suas compras e serviços em geral, desde que para a aquisição de materiais aplicados exclusivamente na manutenção, reparo ou fabricação de meios operacionais bélicos pertencentes à União.

§ 7º Na compra de bens de natureza divisível e desde que não haja prejuízo para o conjunto ou complexo, é permitida a cotação de quantidade inferior à demandada na licitação, com vistas a ampliação da competitividade, podendo o edital fixar quantitativo mínimo para preservar a economia de escala.

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

Art. 24 É dispensável a licitação:

I - para obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea a do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente;

Nota:

Redação alterada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

I - para obras e serviços de engenharia de valor até cinco por cento do limite previsto na alínea a do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente;

II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a" do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez;

Nota:

Redação alterada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

II - para outros serviços e compras de valor até 5% (cinco por cento) do limite previsto na alínea a do inciso II do artigo anterior, e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez;

III - nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem;

IV - nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência ou calamidade, vedada a prorrogação dos respectivos contratos;

V - quando não acudirem interessados à licitação anterior e esta, justificadamente, não puder ser repetida sem prejuízo para a Administração, mantidas, neste caso, todas as condições preestabelecidas;

VI - quando a União tiver que intervir no domínio econômico para regular preços ou normalizar o abastecimento;

VII - quando as propostas apresentadas consignarem preços manifestamente superiores aos praticados no mercado nacional, ou forem incompatíveis com os fixados pelos órgãos oficiais competentes, casos em que, observado o parágrafo único do art. 48 desta Lei e, persistindo a situação, será admitida a adjudicação direta dos bens ou serviços, por valor não superior ao constante do registro de preços, ou dos serviços;

VIII - para a aquisição, por pessoa jurídica de direito público interno, de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a Administração Pública e que tenha sido criado para esse fim específico em data anterior à vigência desta Lei, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado;

IX - quando houver possibilidade de comprometimento da segurança nacional, nos casos estabelecidos em decreto do Presidente da República, ouvido o Conselho de Defesa Nacional;

Nota:

Regulamentado pelo Decreto nº 2.295/97

X - para a compra ou locação de imóvel destinado ao atendimento das finalidades precípuas da Administração, cujas necessidades de instalação e localização condicionem a sua escolha, desde que o preço seja compatível com o valor de mercado, segundo avaliação prévia;

XI - na contratação de remanescente de obra, serviço ou fornecimento, em consequência de rescisão contratual, desde que atendida a ordem de classificação da licitação anterior e aceitas as mesmas condições oferecidas pelo licitante vencedor, inclusive quanto ao preço, devidamente corrigido;

XII - nas compras de hortifrutigranjeiros, pão e outros gêneros perecíveis, no tempo necessário para a realização dos processos licitatórios correspondentes, realizadas diretamente com base no preço do dia;

XIII - na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos;

XIV - para a aquisição de bens ou serviços nos termos de acordo internacional específico aprovado pelo Congresso Nacional, quando as condições ofertadas forem manifestamente vantajosas para o Poder Público;

XV - para a aquisição ou restauração de obras de arte e objetos históricos, de autenticidade certificada, desde que compatíveis ou inerentes às finalidades do órgão ou entidade.

XVI - para a impressão dos diários oficiais, de formulários padronizados de uso da Administração e de edições técnicas oficiais, bem como para a prestação de serviços de informática a pessoa jurídica de direito público interno, por órgãos ou entidades que integrem a Administração Pública, criados para esse fim específico;

XVII - para a aquisição de componentes ou peças de origem nacional ou estrangeira, necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto ao fornecedor original desses equipamentos, quando tal condição de exclusividade for indispensável para a vigência da garantia;

XVIII - nas compras ou contratações de serviços para o abastecimento de navios, embarcações, unidades aéreas ou tropas e seus meios de deslocamento, quando em estada eventual de curta duração em portos, aeroportos ou localidades diferentes de suas sedes, por motivos de movimentação operacional ou de adestramento, quando a exigüidade dos prazos legais puder comprometer a normalidade e os propósitos das operações e desde que seu valor não exceda ao limite previsto na alínea a do inciso II do art. 23 desta Lei;

XIX - para as compras de materiais de uso pelas Forças Armadas, com exceção de materiais de uso pessoal e administrativo, quando houver necessidade de manter a padronização requerida pela estrutura de apoio logístico dos meios navais, aéreos e terrestres, mediante parecer de comissão instituída por decreto;

XX - na contratação de associação de portadores de deficiência física, sem fins lucrativos e de comprovada idoneidade, por órgãos ou entidades da Administração Pública, para a prestação de serviços ou fornecimento de mão-de-obra, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado.

XXI - para a aquisição de bens destinados exclusivamente a pesquisa científica e tecnológica com recursos concedidos pela CAPES, FINEP, CNPq ou outras instituições de fomento a pesquisa credenciadas pelo CNPq para esse fim específico;

Nota :

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

XXI - para a aquisição de bens destinados exclusivamente a pesquisa científica e tecnológica com recursos concedidos pela CAPES, FINEP, CNPq ou outras instituições oficiais de fomento à pesquisa credenciadas pelo CNPq para esse fim específico. (Acrescido pela MP 1.531-4/97 e convalidado pela MP1.531-18/98 artigo 1º)

XXII - na contratação do fornecimento ou suprimento de energia elétrica com concessionário, permissionário ou autorizado, segundo as normas da legislação específica;

Nota :

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

XXII - na contratação do fornecimento ou suprimento de energia elétrica, com concessionário ou permissionário do serviço público de distribuição ou com produtor independente ou autoprodutor, segundo as normas da legislação específica. (Acrescido pela MP 1.531-5/97 e convalidado pela MP1.531-18/98 artigo 1º)

XXIII - na contratação realizada por empresa pública ou sociedade de economia mista com suas subsidiárias e controladas, para a aquisição ou alienação de bens, prestação ou obtenção de serviços, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado;

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

XXIII - na contratação realizada por empresas públicas e sociedades de economia mista com suas subsidiárias e controladas, direta ou indiretamente, para a aquisição de bens ou serviços, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado;(Inciso acrescido pela MP1.531-18/98 artigo 1º)

XXIV - para a celebração de contratos de prestação de serviços com as organizações sociais, qualificadas no âmbito das respectivas esferas de governo, para atividades contempladas no contrato de gestão.

Nota:

Acrescido pela MP1.531-18/98 artigo 1º e convalidado pela Lei nº 9.648/98

Parágrafo único. Os percentuais referidos nos incisos I e II deste artigo, serão 20% (vinte por cento) para compras, obras e serviços contratados por sociedade de economia mista e empresa pública, bem assim por autarquia e fundação qualificadas, na forma da lei, como Agências Executivas.

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

Parágrafo único. Os percentuais referidos nos incisos I e II deste artigo serão de vinte por cento para compras, obras e serviços contratados por autarquias e fundações qualificadas como agência executiva, na forma da lei. (Parágrafo acrescido pela MP1.531-18/98 artigo 1º)

Art. 25 É inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial:

I - para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes;

II - para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação;

III - para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública.

§ 1º Considera-se de notória especialização o profissional ou empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica, ou de outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.

§ 2º Na hipótese deste artigo e em qualquer dos casos de dispensa, se comprovado superfaturamento, respondem solidariamente pelo dano causado à Fazenda Pública o fornecedor ou o prestador de serviços e o agente público responsável, sem prejuízo de outras sanções legais cabíveis.

Art. 26. As dispensas previstas nos §§ 2º e 4º do art. 17 e nos incisos III a XXIV do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8º, deverão ser comunicados dentro de três dias a autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de cinco dias, como condição para eficácia dos atos.

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

Redações anteriores :

Art. 26. As dispensas previstas nos §§ 2º e 4º do art. 17 e nos incisos III a XXI do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8º desta Lei, deverão ser comunicados dentro de três dias a autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de cinco dias, como condição para eficácia dos atos.

Art. 26 - As dispensas previstas nos §§ 2º e 4º do art. 17 e nos incisos III a XX do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8º desta Lei, deverão ser comunicados dentro de três dias a autoridade superior para ratificação e publicação na imprensa oficial no prazo de cinco dias, como condição para eficácia dos atos.

Art. 26. As dispensas previstas nos §§ 2º e 4º do art. 17 e nos incisos III a XXIII do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8º desta Lei, deverão ser comunicados dentro de três dias a autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de cinco dias, como condição para eficácia dos atos. (Redação dada pela MP 1.531-8/97)

Parágrafo único. O processo de dispensa, de inexigibilidade ou de retardamento, previsto neste artigo, será instruído, no que couber, com os seguintes elementos:

I - caracterização da situação emergencial ou calamitosa que justifique a dispensa, quando for o caso;

II - razão da escolha do fornecedor ou executante;

III - justificativa do preço.

IV - documento de aprovação dos projetos de pesquisa aos quais os bens serão alocados.

Nota:

Acrescido pela MP 1.531-6/97 e convalidado pela Lei nº 9.648/98

SEÇÃO II - Da Habilitação

Art. 27 Para a habilitação nas licitações exigir-se-á dos interessados, exclusivamente, documentação relativa a:

I - habilitação jurídica;

II - qualificação técnica;

III - qualificação econômica-financeira;

IV - regularidade fiscal.

Art. 28 A documentação relativa à habilitação jurídica, conforme o caso, consistirá em:

I - cédula de identidade;

II - registro comercial, no caso de empresa individual;

III - ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, devidamente registrado, em se tratando de sociedades comerciais, e, no caso de sociedades por ações, acompanhado de documentos de eleição de seus administradores;

IV - inscrição do ato constitutivo, no caso de sociedades civis, acompanhada de prova de diretoria em exercício;

V - decreto de autorização, em se tratando de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no País, e ato de registro ou autorização para funcionamento expedido pelo órgão competente, quando a atividade assim o exigir.

Art. 29 A documentação relativa à regularidade fiscal, conforme o caso, consistirá em:

I - prova de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) ou no Cadastro Geral de Contribuintes (CGC);

II - prova de inscrição no Cadastro de Contribuintes estadual ou municipal, se houver, relativo ao domicílio ou sede do licitante, pertinente ao seu ramo de atividade e compatível com o objeto contratual;

III - prova de regularidade para com a Fazenda Federal, Estadual e Municipal do domicílio ou sede do licitante, ou outra equivalente, na forma da lei;

IV - prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), demonstrando situação regular no cumprimento dos encargos sociais instituídos por lei.

Art. 30 A documentação relativa à qualificação técnica limitar-se-á a:

I - registro ou inscrição na entidade profissional competente;

II - comprovação de aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto da licitação, e indicação das instalações e do aparelhamento e do pessoal técnico adequados e disponíveis para a realização do objeto da licitação, bem como da qualificação de cada um dos membros da equipe técnica que se responsabilizará pelos trabalhos;

III - comprovação, fornecida pelo órgão licitante, de que recebeu os documentos, e, quando exigido, de que tomou conhecimento de todas as informações e das condições locais para o cumprimento das obrigações objeto da licitação;

IV - prova de atendimento de requisitos previstos em lei especial, quando for o caso.

§ 1º A comprovação de aptidão referida no inciso II do caput deste artigo, no caso das licitações pertinentes a obras e serviços, será feita por atestados fornecidos por pessoas jurídicas de direito público ou privado, devidamente registrados nas entidades profissionais competentes, limitadas as exigências a:

I - capacitação técnico-profissional: comprovação do licitante de possuir em seu quadro permanente, na data prevista para entrega da proposta, profissional de nível superior ou outro devidamente reconhecido pela entidade competente, detentor de atestado de responsabilidade técnica por execução de obra ou serviço

de características semelhantes, limitadas estas exclusivamente às parcelas de maior relevância e valor significativo do objeto da licitação, vedadas as exigências de quantidades mínimas ou prazos máximos;

II - (VETADO)

a) (VETADO)

b) (VETADO)

§ 2º As parcelas de maior relevância técnica ou de valor significativo, encionadas no parágrafo anterior serão definidas no instrumento convocatório.

§ 3º Será sempre admitida a comprovação de aptidão através de certidões ou atestados de obras ou serviços similares de complexidade tecnológica e operacional equivalente ou superior.

§ 4º Nas licitações para fornecimento de bens, a comprovação de aptidão, quando for o caso, será feita através de atestados fornecidos por pessoa jurídica de direito público ou privado.

§ 5º É vedada a exigência de comprovação de atividade ou de aptidão com limitações de tempo ou de época ou ainda em locais específicos, ou quaisquer outras não previstas nesta Lei, que inibam a participação na licitação.

§ 6º As exigências mínimas relativas a instalações de canteiros, máquinas, equipamentos e pessoal técnico especializado, considerados essenciais para o cumprimento do objeto da licitação, serão atendidas mediante a apresentação de relação explícita e da declaração formal da sua disponibilidade, sob as penas cabíveis, vedadas as exigências de propriedade e de localização prévia.

§ 7º (VETADO)

I - (VETADO)

II - (VETADO)

§ 8º No caso de obras, serviços e compras de grande vulto, de alta complexidade técnica, poderá a Administração exigir dos licitantes a metodologia de execução, cuja avaliação, para efeito de sua aceitação ou não, antecederá sempre à análise dos preços e será efetuada exclusivamente por critérios objetivos.

§ 9º Entende-se por licitação de alta complexidade técnica aquela que envolva alta especialização, como fator de extrema relevância para garantir a execução do objeto a ser contratado, ou que possa comprometer a continuidade da prestação de serviços públicos essenciais.

§ 10 Os profissionais indicados pelo licitante para fins de comprovação da capacitação técnico-operacional de que trata o inciso I do § 1º deste artigo deverão participar da obra ou serviço objeto da licitação, admitindo-se a substituição por profissionais de experiência equivalente ou superior, desde que aprovada pela Administração.

§ 11 (VETADO)

§ 12 (VETADO)

Art. 31 A documentação relativa à qualificação econômico-financeira limitar-se-á a:

I - balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, já exigíveis e apresentados na forma da lei, que comprovem a boa situação financeira da empresa, vedada a sua substituição por balancetes ou balanços provisórios, podendo ser atualizados por índices oficiais quando encerrado há mais de 3 (três) meses da data de apresentação da proposta;

II - certidão negativa de falência ou concordata expedida pelo distribuidor da sede da pessoa jurídica, ou de execução patrimonial, expedida no domicílio da pessoa física;

III - garantia, nas mesmas modalidades e critérios previstos no "caput" e § 1º do art. 56 desta Lei, limitada a 1% (um por cento) do valor estimado do objeto da contratação.

§ 1º A exigência de índices limitar-se-á à demonstração da capacidade financeira do licitante com vistas aos compromissos que terá que assumir caso lhe seja adjudicado o contrato, vedada a exigência de valores mínimos de faturamento anterior, índices de rentabilidade ou lucratividade.

§ 2º A Administração, nas compras para entrega futura e na execução de obras e serviços, poderá estabelecer, no instrumento convocatório da licitação, a exigência de capital mínimo ou de patrimônio líquido mínimo, ou ainda as garantias previstas no § 1º do art. 56 desta Lei, como dado objetivo de comprovação da qualificação econômico-financeira dos licitantes e para efeito de garantia ao adimplemento do contrato a ser ulteriormente celebrado.

§ 3º O capital mínimo ou valor do patrimônio líquido a que se refere o parágrafo anterior não poderá exceder a 10% (dez por cento) do valor estimado da contratação, devendo a comprovação ser feita relativamente à data da apresentação da proposta, na forma da lei, admitida a atualização para esta data através de índices oficiais.

§ 4º Poderá ser exigida, ainda, a relação dos compromissos assumidos pelo licitante que importem diminuição da capacidade operativa ou absorção de

disponibilidade financeira, calculada esta em função do patrimônio líquido atualizado e sua capacidade de rotação.

§ 5º A comprovação da boa situação financeira da empresa será feita de forma objetiva, através do cálculo de índices contábeis previstos no edital e devidamente justificados no processo administrativo da licitação que tenha dado início ao certame licitatório, vedada a exigência de índices e valores não usualmente adotados para a correta avaliação de situação financeira suficiente ao cumprimento das obrigações decorrentes da licitação.

§ 6º (VETADO)

Art. 32 Os documentos necessários à habilitação poderão ser apresentados em original, por qualquer processo de cópia autenticada por cartório competente ou por servidor da Administração, ou publicação em órgão da imprensa oficial.

§ 1º A documentação de que tratam os artigos 28 a 31 desta Lei poderá ser dispensada, no todo ou em parte, nos casos de convite, concurso, fornecimento de bens para pronta entrega e leilão.

§ 2º O certificado de registro cadastral a que se refere o § 1º do art. 36, substitui os documentos enumerados nos artigos 28 a 31, quanto às informações disponibilizadas em sistema informatizado de consulta direta indicado no edital, obrigando-se a parte a declarar, sob as penalidades legais, a superveniência de fato impeditivo da habilitação.

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

§ 2º O certificado de registro cadastral a que se refere o parágrafo 1º do art. 36 substitui os documentos enumerados nos artigos 28 e 29, exclusive aqueles de que tratam os incisos III e IV do art. 29, obrigada a parte a declarar, sob as penalidades cabíveis, a superveniência de fato impeditivo da habilitação, e a apresentar o restante da documentação prevista nos artigos 30 e 31 desta Lei.

§ 3º A documentação referida neste artigo poderá ser substituída por registro cadastral emitido por órgão ou entidade pública, desde que previsto no edital e o registro tenha sido feito em obediência ao disposto nesta Lei.

§ 4º As empresas estrangeiras que não funcionem no País, tanto quanto possível, atenderão, nas licitações internacionais, às exigências dos parágrafos anteriores mediante documentos equivalentes, autenticados pelos respectivos consulados e traduzidos por tradutor juramentado, devendo ter representação legal no Brasil com poderes expressos para receber citação e responder administrativa ou judicialmente.

§ 5º Não se exigirá, para habilitação de que trata este artigo, prévio recolhimento de taxas ou emolumentos, salvo os referentes a fornecimento do edital, quando solicitado, com os seus elementos constitutivos, limitados ao valor do custo efetivo de reprodução gráfica da documentação fornecida.

§ 6º O disposto no § 4º deste artigo e no § 1º do art. 33 e no § 2º do art. 55, não se aplica às licitações internacionais para a aquisição de bens e serviços cujo pagamento seja feito com o produto de financiamento concedido por organismo financeiro internacional de que o Brasil faça parte, ou por agência estrangeira de cooperação, nem nos casos de contratação com empresa estrangeira, para a compra de equipamentos fabricados e entregues no exterior, desde que para este caso tenha havido prévia autorização do Chefe do Poder Executivo, nem nos casos de aquisição de bens e serviços realizadas por unidades administrativas com sede no exterior.

Art. 33 Quando permitida na licitação a participação de empresas em consórcio, observar-se-ão as seguintes normas:

I - comprovação do compromisso público ou particular de constituição de consórcio, subscrito pelos consorciados;

II - indicação da empresa responsável pelo consórcio que deverá atender às condições de liderança, obrigatoriamente fixadas no edital;

III - apresentação dos documentos exigidos nos artigos 28 a 31 desta Lei por parte de cada consorciado, admitindo-se, para efeito de qualificação técnica, o somatório dos quantitativos de cada consorciado, e, para efeito de qualificação econômico-financeira, o somatório dos valores de cada consorciado, na proporção de sua respectiva participação, podendo a Administração estabelecer, para o consórcio, um acréscimo de até 30% (trinta por cento) dos valores exigidos para licitante individual, inexigível este acréscimo para os consórcios compostos, em sua totalidade por micro e pequenas empresas assim definidas em lei;

IV - impedimento de participação de empresa consorciada, na mesma licitação através de mais de um consórcio ou isoladamente;

V - responsabilidade solidária dos integrantes pelos atos praticados em consórcio, tanto na fase de licitação quanto na de execução do contrato.

§ 1º No consórcio de empresas brasileiras e estrangeiras a liderança caberá, obrigatoriamente, à empresa brasileira, observado o disposto no inciso II deste artigo.

Nota:

Ver Emenda Constitucional nº 6/95

§ 2º O licitante vencedor fica obrigado a promover, antes da celebração do contrato, a constituição e o registro do consórcio, nos termos do compromisso referido no inciso I deste artigo.

SEÇÃO III - Dos Registros Cadastrais

Art. 34 Para os fins desta Lei, os órgãos e entidades da Administração Pública que realizem freqüentemente licitações manterão registros cadastrais para efeito de habilitação, na forma regulamentar, válidos por, no máximo, um ano.

§ 1º O registro cadastral deverá ser amplamente divulgado e deverá estar permanentemente aberto aos interessados, obrigando-se a unidade por ele responsável a proceder, no mínimo anualmente, através da imprensa oficial e de jornal diário, a chamamento público para a atualização dos registros existentes e para o ingresso de novos interessados.

§ 2º É facultado às unidades administrativas utilizarem-se de registros cadastrais de outros órgãos ou entidades da Administração Pública.

Art. 35 Ao requerer inscrição no cadastro, ou atualização deste, a qualquer tempo, o interessado fornecerá os elementos necessários à satisfação das exigências do art. 27 desta Lei.

Art. 36 Os inscritos serão classificados por categorias, tendo-se em vista sua especialização, subdivididas em grupos, segundo a qualificação técnica e econômica avaliada pelos elementos constantes da documentação relacionada nos artigos 30 e 31 desta Lei.

§ 1º Aos inscritos será fornecido certificado, renovável sempre que atualizarem o registro.

§ 2º A atuação do licitante no cumprimento de obrigações assumidas será anotada no respectivo registro cadastral.

Art. 37 A qualquer tempo poderá ser alterado, suspenso ou cancelado o registro do inscrito que deixar de satisfazer as exigências do art. 27 desta Lei, ou as estabelecidas para classificação cadastral.

SEÇÃO IV - Do Procedimento e Julgamento

Art. 38 O procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa, e ao qual serão juntados oportunamente:

- I - edital ou convite e respectivos anexos, quando for o caso;
- II - comprovante das publicações do edital resumido, na forma do art. 21 desta Lei, ou da entrega do convite;
- III - ato de designação da comissão de licitação, do leiloeiro administrativo ou oficial, ou do responsável pelo convite;
- IV - original das propostas e dos documentos que as instruírem;
- V - atas, relatórios e deliberações da Comissão Julgadora;
- VI - pareceres técnicos ou jurídicos emitidos sobre a licitação, dispensa ou inexigibilidade;
- VII - atos de adjudicação do objeto da licitação e da sua homologação;
- VIII - recursos eventualmente apresentados pelo licitantes e respectivas manifestações e decisões;
- IX - despacho de anulação ou de revogação da licitação, quando for o caso, fundamentado circunstanciadamente;
- X - termo de contrato ou instrumento equivalente, conforme o caso;
- XI - outros comprovantes de publicações;
- XII - demais documentos relativos à licitação.

Parágrafo único. As minutas de editais de licitação, bem como as dos contratos, acordos, convênios ou ajustes devem ser previamente examinadas e aprovadas por assessoria jurídica da Administração.

Art. 39 Sempre que o valor estimado para uma licitação ou para um conjunto de licitações simultâneas ou sucessivas for superior a 100 (cem) vezes o limite previsto no art. 23, inciso I, alínea c desta Lei, o processo licitatório será iniciado, obrigatoriamente, com uma audiência pública concedida pela autoridade responsável com antecedência mínima de 15 (quinze) dias úteis da data prevista para a publicação do edital, e divulgada, com a antecedência mínima de 10 (dez) dias úteis de sua realização, pelos mesmos meios previstos para a publicidade da licitação, à qual terão acesso e direito a todas as informações pertinentes e a se manifestar todos os interessados.

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, consideram-se licitações simultâneas aquelas com objetos similares e com realização prevista para intervalos não superiores a trinta dias, e licitações sucessivas aquelas em que, também com

objetos similares, o edital subsequente tenha uma data anterior a cento e vinte dias após o término do contrato resultante da licitação antecedente.

Art. 40 O edital conterá no preâmbulo o número de ordem em série anual, o nome da repartição interessada e de seu setor, a modalidade, o regime de execução e o tipo da licitação, a menção de que será regida por esta Lei, o local, dia e hora para recebimento da documentação e proposta, bem como para início da abertura dos envelopes, e indicará, obrigatoriamente, o seguinte:

I - objeto da licitação, em descrição sucinta e clara;

II - prazo e condições para assinatura do contrato ou retirada dos instrumentos, como previsto no art. 64 desta Lei, para execução do contrato e para entrega do objeto da licitação;

III - sanções para o caso de inadimplemento;

IV - local onde poderá ser examinado e adquirido o projeto básico;

V - se há projeto executivo disponível na data da publicação do edital de licitação e o local onde possa ser examinado e adquirido;

VI - condições para participação na licitação, em conformidade com os artigos 27 a 31 desta Lei, e forma de apresentação das propostas;

VII - critério para julgamento, com disposições claras e parâmetros objetivos;

VIII - locais, horários e códigos de acesso dos meios de comunicação à distância em que serão fornecidos elementos, informações e esclarecimentos relativos à licitação e às condições para atendimento das obrigações necessárias ao cumprimento de seu objeto;

IX - condições equivalentes de pagamento entre empresas brasileiras e estrangeiras, no caso de licitações internacionais;

X - o critério de aceitabilidade dos preços unitário e global, conforme o caso, permitida a fixação de preços máximos e vedados a fixação de preços mínimos, critérios estatísticos ou faixas de variação em relação a preços de referência, ressalvado o disposto nos parágrafos 1º e 2º do art. 48.

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

X - critério de aceitabilidade dos preços unitários e global, conforme o caso, vedada a fixação de preços mínimos, critérios estatísticos ou faixas de variação em relação a preços de referência;

XI - critério de reajuste, que deverá retratar a variação efetiva do custo de produção, admitida a adoção de índices específicos ou setoriais, desde a data prevista para apresentação da proposta, ou do orçamento a que essa proposta se referir, até a data do adimplemento de cada parcela;

XII - (VETADO)

XIII - limites para pagamento de instalação e mobilização para execução de obras ou serviços que serão obrigatoriamente previstos em separado das demais parcelas, etapas ou tarefas;

XIV - condições de pagamento, prevendo:

a) prazo de pagamento, não superior a trinta dias, contado a partir da data final do período de adimplemento de cada parcela;

b) cronograma de desembolso máximo por período, em conformidade com a disponibilidade de recursos financeiros;

c) critério de atualização financeira dos valores a serem pagos, desde a data final do período de adimplemento de cada parcela até do efetivo pagamento;

d) compensações financeiras e penalizações, por eventuais atrasos, e descontos, por eventuais antecipações de pagamentos;

e) exigência de seguros, quando for o caso;

XV - instruções e normas para os recursos previstos nesta Lei;

XVI - condições de recebimento do objeto da licitação;

XVII - outras indicações específicas ou peculiares da licitação.

§ 1º O original do edital deverá ser datado, rubricado em todas as folhas e assinado pela autoridade que o expedir, permanecendo no processo de licitação, e dele extraindo-se cópias integrais ou resumidas, para sua divulgação e fornecimento aos interessados.

§ 2º Constituem anexos do edital, dele fazendo parte integrante:

I - o projeto básico e/ou executivo, com todas as suas partes, desenhos, especificações e outros complementos;

II - orçamento estimado em planilhas de quantitativos e preços unitários;

III - a minuta do contrato a ser firmado entre a Administração e o licitante vencedor;

IV - as especificações complementares e as normas de execução pertinentes à licitação.

§ 3º Para efeito do disposto nesta Lei, considera-se como adimplemento da obrigação contratual a prestação do serviço, a realização da obra, a entrega do bem ou de parcela deste, bem como qualquer outro evento contratual a cuja ocorrência esteja vinculada a emissão de documento de cobrança.

§ 4º Nas compras para entrega imediata, assim entendidas aquelas com prazo de entrega até trinta dias da data prevista para apresentação da proposta, poderão ser dispensados:

I - o disposto no inciso XI deste artigo;

II - a atualização financeira a que se refere a alínea c do inciso XIV deste artigo, correspondente ao período compreendido entre as datas do adimplemento e a prevista para o pagamento, desde que não superior a quinze dias.

Art. 41 A Administração não pode descumprir as normas e condições do edital, ao qual se acha estritamente vinculada.

§ 1º Qualquer cidadão é parte legítima para impugnar edital de licitação por irregularidade na aplicação desta Lei, devendo protocolar o pedido até 5 (cinco) dias úteis antes da data fixada para a abertura dos envelopes de habilitação, devendo a Administração julgar e responder à impugnação em até 3 (três) dias úteis, sem prejuízo da faculdade prevista no § 1º do art. 113.

§ 2º Decairá do direito de impugnar os termos do edital de licitação perante a Administração o licitante que não o fizer até o segundo dia útil que anteceder a abertura dos envelopes de habilitação em concorrência, a abertura dos envelopes com as propostas em convite, tomada de preços ou concurso, ou a realização de leilão, as falhas ou irregularidades que viciariam esse edital, hipótese em que tal comunicação não terá efeito de recurso.

§ 3º A impugnação feita tempestivamente pelo licitante não o impedirá de participar do processo licitatório até o trânsito em julgado da decisão a ela pertinente.

§ 4º A inabilitação do licitante importa preclusão do seu direito de participar das fases subsequentes.

Art. 42 Nas concorrências de âmbito internacional, o edital deverá ajustar-se às diretrizes da política monetária e do comércio exterior e atender às exigências dos órgãos competentes.

§ 1º Quando for permitido ao licitante estrangeiro cotar preço em moeda estrangeira, igualmente o poderá fazer o licitante brasileiro.

§ 2º O pagamento feito ao licitante brasileiro eventualmente contratado em virtude da licitação de que trata o parágrafo anterior será efetuado em moeda brasileira, à taxa de câmbio vigente no dia útil imediatamente anterior a data do efetivo pagamento.

§ 3º As garantias de pagamento ao licitante brasileiro serão equivalentes àquelas oferecidas ao licitante estrangeiro.

§ 4º Para fins de julgamento da licitação, as propostas apresentadas por licitantes estrangeiros serão acrescidas dos gravames conseqüentes dos mesmos tributos que oneram exclusivamente os licitantes brasileiros quanto à operação final de venda.

§ 5º Para realização de obras, prestação de serviços ou aquisição de bens com recursos provenientes de financiamento ou doação oriundos de agência oficial de cooperação estrangeira ou organismo financeiro multilateral de que o Brasil seja parte, poderão ser admitidas, na respectiva licitação, as condições decorrentes de acordos, protocolos, convenções ou tratados internacionais aprovados pelo Congresso Nacional, bem como as normas e procedimentos daquelas entidades, inclusive quanto ao critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração, o qual poderá contemplar, além do preço, outros fatores de avaliação, desde que por elas exigidos para a obtenção do financiamento ou da doação, e que também não conflitem com o princípio do julgamento objetivo e sejam objeto de despacho motivado do órgão executor do contrato, despacho esse ratificado pela autoridade imediatamente superior.

§ 6º As cotações de todos os licitantes serão para entrega no mesmo local de destino.

Art. 43 A licitação será processada e julgada com observância dos seguintes procedimentos:

I - abertura dos envelopes contendo a documentação relativa à habilitação dos concorrentes, e sua apreciação;

II - devolução dos envelopes fechados aos concorrentes inabilitados, contendo as respectivas propostas, desde que não tenha havido recurso ou após sua denegação;

III - abertura dos envelopes contendo as propostas dos concorrentes habilitados, desde que transcorrido o prazo sem interposição de recurso, ou tenha havido desistência expressa, ou após o julgamento dos recursos interpostos;

IV - verificação da conformidade de cada proposta com os requisitos do edital e, conforme o caso, com os preços correntes no mercado ou fixados por órgão oficial competente, ou ainda com os constantes do sistema de registro de preços, os quais deverão ser devidamente registrados na ata de julgamento, promovendo-se a desclassificação das propostas desconformes ou incompatíveis;

V - julgamento e classificação das propostas de acordo com os critérios de avaliação constantes do edital;

VI - deliberação da autoridade competente quanto à homologação e adjudicação do objeto da licitação.

§ 1º A abertura dos envelopes contendo a documentação para habilitação e as propostas será realizada sempre em ato público previamente designado, do qual se lavrará ata circunstanciada, assinada pelos licitantes presentes e pela Comissão.

§ 2º Todos os documentos e propostas serão rubricados pelos licitantes presentes e pela Comissão.

§ 3º É facultada à Comissão ou autoridade superior, em qualquer fase da licitação, a promoção de diligência destinada a esclarecer ou a complementar a instrução do processo, vedada a inclusão posterior de documento ou informação que deveria constar originariamente da proposta.

§ 4º O disposto neste artigo aplica-se à concorrência e, no que couber, ao concurso, ao leilão, à tomada de preços e ao convite.

§ 5º Ultrapassada a fase de habilitação dos concorrentes (incisos I e II) e abertas as propostas (inciso III), não cabe desclassificá-los por motivo relacionado com a habilitação, salvo em razão de fatos supervenientes ou só conhecidos após o julgamento.

§ 6º Após a fase de habilitação, não cabe desistência de proposta, salvo por motivo justo decorrente de fato superveniente e aceito pela Comissão.

Art. 44 No julgamento das propostas, a Comissão levará em consideração os critérios objetivos definidos no edital ou convite, os quais não devem contrariar as normas e princípios estabelecidos por esta Lei.

§ 1º É vedada a utilização de qualquer elemento, critério ou fator sigiloso, secreto, subjetivo ou reservado que possa ainda que indiretamente elidir o princípio da igualdade entre os licitantes.

§ 2º Não se considerará qualquer oferta de vantagem não prevista no edital ou no convite, inclusive financiamentos subsidiados ou a fundo perdido, nem preço ou vantagem baseada nas ofertas dos demais licitantes.

§ 3º Não se admitirá proposta que apresente preços global ou unitários simbólicos, irrisórios ou de valor zero, incompatíveis com os preços dos insumos e salários de mercado, acrescidos dos respectivos encargos, ainda que o ato convocatório da licitação não tenha estabelecido limites mínimos, exceto quando se referirem a materiais e instalações de propriedade do próprio licitante, para os quais ele renuncie a parcela ou à totalidade da remuneração.

§ 4º O disposto no parágrafo anterior se aplica também às propostas que incluam mão-de-obra estrangeira ou importações de qualquer natureza.

Art. 45 O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle.

§ 1º Para os efeitos deste artigo, constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso:

I - a de menor preço, quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço;

II - a de melhor técnica;

III - a de técnica e preço;

IV - a de maior lance ou oferta - nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso.

§ 2º No caso de empate entre duas ou mais propostas, e após obedecido o disposto no § 2º do art. 3º desta Lei, a classificação se fará, obrigatoriamente, por sorteio, em ato público, para o qual todos os licitantes serão convocados, vedado qualquer outro processo.

§ 3º No caso da licitação do tipo menor preço, entre os licitantes considerados qualificados a classificação se dará pela ordem crescente dos preços propostos, prevalecendo, no caso de empate, exclusivamente o critério previsto no parágrafo anterior.

§ 4º Para contratação de bens e serviços de informática, a Administração observará o disposto no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991, levando em conta os fatores especificados em seu § 2º e adotando obrigatoriamente o tipo de licitação técnica e preço, permitido o emprego de outro tipo de licitação nos casos indicados em Decreto do Poder Executivo.

§ 5º É vedada a utilização de outros tipos de licitação não previstos neste artigo.

§ 6º Na hipótese prevista no art. 23, § 7º, serão selecionadas tantas propostas quantas necessárias até que se atinja a quantidade demandada na licitação.

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

Art. 46 Os tipos de licitação melhor técnica ou técnica e preço serão utilizados exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos, ressalvado o disposto no § 4º do artigo anterior.

§ 1º Nas licitações do tipo melhor técnica será adotado o seguinte procedimento claramente explicitado no instrumento convocatório, o qual fixará o preço máximo que a Administração se propõe a pagar:

I - serão abertos os envelopes contendo as propostas técnicas exclusivamente dos licitantes previamente qualificados e feita então a avaliação e classificação destas propostas de acordo com os critérios pertinentes e adequados ao objeto licitado, definidos com clareza e objetividade no instrumento convocatório e que considerem a capacitação e a experiência do proponente, a qualidade técnica da proposta, compreendendo metodologia, organização, tecnologias e recursos materiais a serem utilizados nos trabalhos, e a qualificação das equipes técnicas a serem mobilizadas para a sua execução;

II - uma vez classificadas as propostas técnicas, proceder-se-á à abertura das propostas de preço dos licitantes que tenham atingido a valorização mínima estabelecida no instrumento convocatório e à negociação das condições propostas, com a proponente melhor classificada, com base nos orçamentos detalhados apresentados e respectivos preços unitários e tendo como referência o limite representado pela proposta de menor preço entre os licitantes que obtiverem a valorização mínima;

III - no caso de impasse na negociação anterior, procedimento idêntico será adotado, sucessivamente, com os demais proponentes, pela ordem de classificação, até a consecução de acordo para a contratação;

IV - as propostas de preços serão devolvidas intactas aos licitantes que não forem preliminarmente habilitados ou que não obtiverem a valorização mínima estabelecida para a proposta técnica.

§ 2º Nas licitações do tipo técnica e preço será adotado, adicionalmente ao inciso I do parágrafo anterior, o seguinte procedimento claramente explicitado no instrumento convocatório:

I - será feita a avaliação e a valorização das propostas de preços, de acordo com critérios objetivos preestabelecidos no instrumento convocatório;

II - a classificação dos proponentes far-se-á de acordo com a média ponderada das valorizações das propostas técnicas e de preço, de acordo com os pesos preestabelecidos no instrumento convocatório.

§ 3º Excepcionalmente, os tipos de licitação previstos neste artigo poderão ser adotados, por autorização expressa e mediante justificativa circunstanciada da maior autoridade da Administração promotora constante do ato convocatório, para fornecimento de bens e execução de obras ou prestação de serviços de grande vulto, majoritariamente dependentes de tecnologia nitidamente sofisticada e de domínio restrito, atestado por autoridades técnicas de reconhecida qualificação, nos casos em que o objeto pretendido admitir soluções alternativas e variações de execução, com repercussões significativas sobre sua qualidade, produtividade, rendimento e durabilidade concretamente mensuráveis, e estas puderem ser adotadas à livre escolha dos licitantes, na conformidade dos critérios objetivamente fixados no ato convocatório.

§ 4º (VETADO)

Art. 47 Nas licitações para a execução de obras e serviços, quando for adotada a modalidade de execução de empreitada por preço global, a Administração deverá fornecer obrigatoriamente, junto com o edital, todos os elementos e informações necessários para que os licitantes possam elaborar suas propostas de preços com total e completo conhecimento do objeto da licitação.

Art. 48 Serão desclassificadas:

I - as propostas que não atendam às exigências do ato convocatório da licitação;

II - propostas com valor global superior ao limite estabelecido ou com preços manifestamente inexequíveis, assim considerados aqueles que não venham a ter demonstrada sua viabilidade através de documentação que comprove que os custos dos insumos são coerentes com os de mercado e que os coeficientes de produtividade são compatíveis com a execução do objeto do contrato, condições estas necessariamente especificadas no ato convocatório da licitação.

§ 1º Para os efeitos do disposto no inciso II deste artigo, consideram-se manifestamente inexequíveis, no caso de licitações de menor preço para obras e serviços de engenharia, as propostas cujos valores sejam inferiores a 70% (setenta por cento) do menor dos seguintes valores:

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior:

Parágrafo único. Quando todos os licitantes forem inabilitados ou todas as propostas forem desclassificadas, a Administração poderá fixar aos licitantes o prazo de oito dias úteis para a apresentação de nova documentação ou de outras propostas escoimadas das causas referidas neste artigo, facultada, no caso de convite, a redução deste prazo para três dias úteis.

a) média aritmética dos valores das propostas superiores a 50% (cinquenta por cento) do valor orçado pela Administração; ou

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

b) valor orçado pela administração.

Nota:

Redação acrescida pela Lei nº 9.648/98

§ 2º Dos licitantes classificados na forma do parágrafo anterior cujo valor global da proposta for inferior a 80% (oitenta por cento) do menor valor a que se referem as alíneas "a" e "b", será exigida, para a assinatura do contrato, prestação de garantia adicional, dentre as modalidades previstas no § 1º do art. 56, igual a diferença entre o valor resultante do parágrafo anterior e o valor da correspondente proposta.

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

§ 3º Quando todos os licitantes forem inabilitados ou todas as propostas forem desclassificadas, a Administração poderá fixar aos licitantes o prazo de oito dias úteis para a apresentação de nova documentação ou de outras propostas escoimadas das causas referidas neste artigo, facultada, no caso de convite, a redução deste prazo para três dias úteis.

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

Art. 49 A autoridade competente para a aprovação do procedimento somente poderá revogar a licitação por razões de interesse público decorrente de fato superveniente devidamente comprovado, pertinente e suficiente para justificar tal conduta, devendo anulá-la por ilegalidade, de ofício ou por provocação de terceiros, mediante parecer escrito e devidamente fundamentado.

§ 1º A anulação do procedimento licitatório por motivo de ilegalidade não gera obrigação de indenizar, ressalvado o disposto no parágrafo único do art. 59 desta Lei.

§ 2º A nulidade do procedimento licitatório induz à do contrato, ressalvado o disposto no parágrafo único do art. 59 desta Lei.

§ 3º No caso de desfazimento do processo licitatório, fica assegurado o contraditório e a ampla defesa.

§ 4º O disposto neste artigo e em seus parágrafos aplica-se aos atos do procedimento de dispensa e de inexigibilidade de licitação.

Art. 50 A Administração não poderá celebrar o contrato com preterição da ordem de classificação das propostas ou com terceiros estranhos ao procedimento licitatório, sob pena de nulidade.

Art. 51 A habilitação preliminar, a inscrição em registro cadastral, a sua alteração ou cancelamento, e as propostas serão processadas e julgadas por comissão permanente ou especial de, no mínimo, 3(três) membros, sendo pelo menos 2 (dois) deles servidores qualificados pertencentes aos quadros permanentes dos órgãos da Administração responsáveis pela licitação.

§ 1º No caso de convite, a Comissão de licitação, excepcionalmente, nas pequenas unidades administrativas e em face da exigüidade de pessoal disponível, poderá ser substituída por servidor formalmente designado pela autoridade competente.

§ 2º A Comissão para julgamento dos pedidos de inscrição em registro cadastral, sua alteração ou cancelamento, será integrada por profissionais legalmente habilitados no caso de obras, serviços ou aquisição de equipamentos.

§ 3º Os membros das Comissões de licitação responderão solidariamente por todos os atos praticados pela Comissão, salvo se posição individual divergente estiver devidamente fundamentada e registrada em ata lavrada na reunião em que tiver sido tomada a decisão.

§ 4º A investidura dos membros das Comissões permanentes não excederá a 1 (um) ano, vedada a recondução da totalidade de seus membros para a mesma comissão no período subsequente.

§ 5º No caso de concurso, o julgamento será feito por uma comissão especial integrada por pessoas de reputação ilibada e reconhecido conhecimento da matéria em exame, servidores públicos ou não.

Art. 52 O concurso a que se refere o § 4º do art. 22 desta Lei deve ser precedido de regulamento próprio, a ser obtido pelos interessados no local indicado no edital.

§ 1º O regulamento deverá indicar;

I - a qualificação exigida dos participantes;

II - as diretrizes e a forma de apresentação do trabalho;

III - as condições de realização do concurso e os prêmios a serem concedidos.

§ 2º Em se tratando de projeto, o vencedor deverá autorizar a Administração a executá-lo quando julgar conveniente.

Art. 53 O leilão pode ser cometido a leiloeiro oficial ou a servidor designado pela Administração, procedendo-se na forma da legislação pertinente.

§ 1º Todo bem a ser leiloado será previamente avaliado pela Administração para fixação do preço mínimo de arrematação.

§ 2º Os bens arrematados serão pagos à vista ou no percentual estabelecido no edital, não inferior a 5% (cinco por cento) e, após a assinatura da respectiva ata lavrada no local do leilão, imediatamente entregues ao arrematante, o qual se obrigará ao pagamento do restante no prazo estipulado no edital de convocação, sob pena de perder em favor da Administração o valor já recolhido.

§ 3º Nos leilões internacionais, o pagamento da parcela à vista poderá ser feito em até vinte e quatro horas.

§ 4º O edital de leilão deve ser amplamente divulgado principalmente no município em que se realizará.

CAPÍTULO III - Dos Contratos

SEÇÃO I - Disposições Preliminares

Art. 54 Os contratos administrativos de que trata esta Lei regulam-se pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito público, aplicando-se-lhes, supletivamente, os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado.

§ 1º Os contratos devem estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam.

§ 2º Os contratos decorrentes de dispensa ou de inexigibilidade de licitação devem atender aos termos do ato que os autorizou e da respectiva proposta.

Art. 55 São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam:

I - o objeto e seus elementos característicos;

II - o regime de execução ou a forma de fornecimento;

III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;

IV - os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;

V - o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;

VI - as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;

VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;

VIII - os casos de rescisão;

IX - o reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa prevista no art. 77 desta Lei;

X - as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;

XI - a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor;

XII - a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos;

XIII - a obrigação do contratado de manter, durante toda execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação.

§ 1º (VETADO)

§ 2º Nos contratos celebrados pela Administração Pública com pessoas físicas ou jurídicas, inclusive aquelas domiciliadas no estrangeiro, deverá constar necessariamente cláusula que declare competente o foro da sede da Administração para dirimir qualquer questão contratual, salvo o disposto no § 6º do art. 32 desta Lei.

§ 3º No ato da liquidação da despesa, os serviços de contabilidade comunicarão, aos órgãos incumbidos da arrecadação e fiscalização de tributos da União, Estado ou Município, as características e os valores pagos, segundo o disposto no art. 63 da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.

Art. 56 A critério da autoridade competente, em cada caso, e desde que prevista no instrumento convocatório, poderá ser exigida prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e compras.

§ 1º Caberá ao contratado optar por uma das seguintes modalidades de garantia:

I - caução em dinheiro ou títulos da dívida pública;

II - seguro-garantia;

III - fiança bancária.

§ 2º A garantia a que se refere o caput deste artigo não excederá a cinco por cento do valor do contrato e terá seu valor atualizado nas mesmas condições daquele, ressalvado o previsto no § 3º deste artigo.

§ 3º Para obras, serviços e fornecimentos de grande vulto envolvendo alta complexidade técnica e riscos financeiros consideráveis, demonstrados através de parecer tecnicamente aprovado pela autoridade competente, o limite de garantia previsto no parágrafo anterior poderá ser elevado para até dez por cento do valor do contrato.

§ 4º A garantia prestada pelo contratado será liberada ou restituída após a execução do contrato e, quando em dinheiro, atualizada monetariamente.

§ 5º Nos caso de contratos que importem na entrega de bens pela Administração, dos quais o contratado ficará depositário, ao valor da garantia deverá ser acrescido o valor desses bens.

Art. 57 A duração dos contratos regidos por esta Lei ficará adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários, exceto quanto aos relativos:

I - aos projetos cujos produtos estejam contemplados nas metas estabelecidas no Plano Plurianual, os quais poderão ser prorrogados se houver interesse da Administração e desde que isso tenha sido previsto no ato convocatório;

II - a prestação de serviços a serem executados de forma contínua, que poderão ter a sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos com vistas a obtenção de preços e condições mais vantajosas para a Administração, limitada a sessenta meses;

Nota:

Redação dada pela MP 1.531-12/97 e convalidada pela Lei nº 9.648/98

Redação anterior :

II - à prestação de serviços a serem executados de forma contínua, que deverão ter a sua duração dimensionada com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a Administração, limitada a duração a sessenta meses;

III - (VETADO)

IV - ao aluguel de equipamentos e à utilização de programas de informática, podendo a duração estender-se pelo prazo de até 48 (quarenta e oito) meses após o início da vigência do contrato.

§ 1º Os prazos de início de etapas de execução, de conclusão e de entrega admitem prorrogação, mantidas as demais cláusulas do contrato e assegurada a manutenção de seu equilíbrio econômico-financeiro, desde que ocorra algum dos seguintes motivos, devidamente autuados em processo:

I - alteração do projeto ou especificações, pela Administração;

II - superveniência de fato excepcional ou imprevisível, estranho à vontade das partes, que altere fundamentalmente as condições de execução do contrato;

III - interrupção da execução do contrato ou diminuição do ritmo de trabalho por ordem e no interesse da Administração;

IV - aumento das quantidades inicialmente previstas no contrato, nos limites permitidos por esta Lei;

V - impedimento de execução do contrato por fato ou ato de terceiro reconhecido pela Administração em documento contemporâneo à sua ocorrência;

VI - omissão ou atraso de providências a cargo da Administração, inclusive quanto aos pagamentos previstos de que resulte, diretamente, impedimento ou retardamento na execução do contrato, sem prejuízo das sanções legais aplicáveis aos responsáveis.

§ 2º Toda prorrogação de prazo deverá ser justificada por escrito e previamente autorizada pela autoridade competente para celebrar o contrato.

§ 3º É vedado o contrato com prazo de vigência indeterminado.

§ 4º Em caráter excepcional, devidamente justificado e mediante autorização da autoridade superior, o prazo de que trata o inciso II do "caput" deste artigo poderá ser prorrogado em até doze meses.

Nota:

Redação dada pela MP 1.531-12/97 e convalidada pela Lei nº 9.648/98

Art. 58 O regime jurídico dos contratos administrativos instituído por esta Lei confere à Administração, em relação a eles, a prerrogativa de:

I - modificá-los, unilateralmente, para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitados os direitos do contratado;

II - rescindi-los, unilateralmente, nos casos especificados no inciso I do art. 79 desta Lei;

III - fiscalizar-lhes a execução;

IV - aplicar sanções motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste;

V - nos casos de serviços essenciais, ocupar provisoriamente bens móveis, imóveis, pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato, na hipótese da necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, bem como na hipótese de rescisão do contrato Administrativo.

§ 1º As cláusulas econômico-financeiras e monetárias dos contratos administrativos não poderão ser alteradas sem prévia concordância do contratado.

§ 2º Na hipótese do inciso I deste artigo, as cláusulas econômico-financeiras do contrato deverão ser revistas para que se mantenha o equilíbrio contratual.

Art. 59 A declaração de nulidade do contrato administrativo opera retroativamente impedindo os efeitos jurídicos que ele, ordinariamente, deveria produzir, além de desconstituir os já produzidos.

Parágrafo único. A nulidade não exonera a Administração do dever de indenizar o contratado pelo que este houver executado até a data em que ela for declarada e por outros prejuízos regularmente comprovados, contanto que não lhe seja imputável, promovendo-se a responsabilidade de quem lhe deu causa.

SEÇÃO II - Da Formalização dos Contratos

Art. 60 Os contratos e seus aditamentos serão lavrados nas repartições interessadas, as quais manterão arquivo cronológico dos seus autógrafos e registro sistemático do seu extrato, salvo os relativos a direitos reais sobre imóveis, que se formalizam por instrumento lavrado em cartório de notas, de tudo juntando-se cópia no processo que lhe deu origem.

Parágrafo único. É nulo e de nenhum efeito o contrato verbal com a Administração, salvo o de pequenas compras de pronto pagamento, assim entendidas aquelas de valor não superior a 5% (cinco por cento) do limite estabelecido no art. 23, inciso II, alínea a desta Lei, feitas em regime de adiantamento.

Art. 61 Todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes às normas desta Lei e às cláusulas contratuais.

Parágrafo único. A publicação resumida do instrumento de contrato ou de seus aditamentos na Imprensa Oficial, que é condição indispensável para sua eficácia, será providenciada pela Administração até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para ocorrer no prazo de vinte dias daquela data, qualquer que seja o seu valor, ainda que sem ônus, ressalvado o disposto no art. 26 desta Lei.

Art. 62 O instrumento de contrato é obrigatório nos caso de concorrência e de tomada de preços, bem como nas dispensas e inexigibilidades cujos preços estejam compreendidos nos limites destas duas modalidades de licitação, e facultativo nos demais em que a Administração puder substituí-lo por outros instrumentos hábeis, tais como carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço.

§ 1º A minuta do futuro contrato integrará sempre o edital ou ato convocatório da licitação.

§ 2º Em carta contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra, ordem de execução de serviço ou outros instrumentos hábeis aplica-se, no que couber, o disposto no art. 55 desta Lei.

§ 3º Aplica-se o disposto nos artigos 55 e 58 a 61 desta Lei e demais normas gerais, no que couber:

I - aos contratos de seguro, de financiamento, de locação em que o Poder Público seja locatário, e aos demais cujo conteúdo seja regido, predominantemente, por norma de direito privado;

II - aos contratos em que a Administração for parte como usuária de serviço público.

§ 4º É dispensável o termo de contrato e facultada a substituição prevista neste artigo, a critério da Administração e independentemente de seu valor, nos caso de compra com entrega imediata e integral dos bens adquiridos, dos quais não resultem obrigações futuras, inclusive assistência técnica.

Art. 63 É permitido a qualquer licitante o conhecimento dos termos do contrato e do respectivo processo licitatório e, a qualquer interessado, a obtenção de cópia autenticada, mediante o pagamento dos emolumentos devidos.

Art. 64 A Administração convocará regularmente o interessado para assinar o termo de contrato, aceitar ou retirar o instrumento equivalente, dentro do prazo e condições estabelecidos, sob pena de decair o direito à contratação, sem prejuízo das sanções previstas no art. 81 desta Lei.

§ 1º O prazo de convocação poderá ser prorrogado uma vez, por igual período, quando solicitado pela parte durante o seu transcurso e desde que ocorra motivo justificado aceito pela Administração.

§ 2º É facultado à Administração, quando o convocado não assinar o termo de contrato ou não aceitar ou retirar o instrumento equivalente no prazo e condições estabelecidos, convocar os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para fazê-lo em igual prazo e nas mesmas condições propostas pelo primeiro classificado, inclusive quanto aos preços atualizados de conformidade com o ato convocatório, ou revogar a licitação independentemente da cominação prevista no art. 81 desta Lei.

§ 3º Decorridos 60 (sessenta) dias da data da entrega das propostas, sem convocação para contratação, ficam os licitantes liberados dos compromissos assumidos.

SEÇÃO III - Da Alteração dos Contratos

Art. 65 Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos:

I - unilateralmente pela Administração:

a) quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos;

b) quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos por esta Lei;

II - por acordo das partes:

- a) quando conveniente a substituição da garantia de execução;
- b) quando necessária a modificação do regime de execução da obra ou serviço, bem como do modo de fornecimento, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários;
- c) quando necessária a modificação da forma de pagamento, por imposição de circunstâncias supervenientes, mantido o valor inicial atualizado, vedada a antecipação do pagamento, com relação ao cronograma financeiro fixado, sem a correspondente contraprestação de fornecimento de bens ou execução de obra ou serviço;
- d) para restabelecer a relação que as partes pactuaram inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da Administração para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento, objetivando a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, na hipótese de sobrevirem fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado, ou ainda, em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurando álea econômica extraordinária e extracontratual.

§ 1º O contratado fica obrigado a aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato, e, no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento, até o limite de 50% (cinquenta por cento) para os seus acréscimos.

§ 2º Nenhum acréscimo ou supressão poderá exceder os limites estabelecidos no parágrafo anterior, salvo:

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

Redações anteriores:

§ 2º - Nenhum acréscimo ou supressão poderá exceder os limites estabelecidos no parágrafo anterior.

§ 2º Nenhum acréscimo poderá exceder os limites estabelecidos no parágrafo anterior, facultada a supressão além dos limites nele estabelecidos, mediante acordo entre os contratantes.(Redação dada pela MP1.531-18/98 artigo 1º)

I - (VETADO)

Nota:
Acrescido pela Lei nº 9.648/98

II - as supressões resultantes de acordo celebrado entre os contratantes.

Nota:
Acrescido pela Lei nº 9.648/98

§ 3º Se no contrato não houverem sido contemplados preços unitários para obras ou serviços, esses serão fixados mediante acordo entre as partes, respeitados os limites estabelecidos no § 1º deste artigo.

§ 4º No caso de supressão de obras, bens ou serviços, se o contratado já houver adquirido os materiais e posto no local dos trabalhos, estes deverão ser pagos pela Administração pelos custos de aquisição regularmente comprovados e monetariamente corrigidos, podendo caber indenização por outros danos eventualmente decorrentes da supressão, desde que regularmente comprovados.

§ 5º Quaisquer tributos ou encargos legais criados, alterados ou extintos, bem como a superveniência de disposições legais, quando ocorridas após a data da apresentação da proposta, de comprovada repercussão nos preços contratados, implicarão a revisão destes para mais ou para menos, conforme o caso.

§ 6º Em havendo alteração unilateral do contrato que aumente os encargos do contratado, a Administração deverá restabelecer, por aditamento, o equilíbrio econômico-financeiro inicial.

§ 7º (Vetado).

§ 8º A variação do valor contratual para fazer face ao reajuste de preços previsto no próprio contrato, as atualizações, compensações ou penalizações financeiras decorrentes das condições de pagamento nele previstas, bem como o empenho de dotações orçamentárias suplementares até o limite do seu valor corrigido, não caracterizam alteração do mesmo, podendo ser registrados por simples apostila, dispensando a celebração de aditamento.

SEÇÃO IV - Da Execução dos Contratos

Art. 66 O contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas desta Lei, respondendo cada uma pelas consequências de sua inexecução total ou parcial.

Art. 67 A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

§ 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.

§ 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

Art. 68 O contratado deverá manter preposto, aceito pela Administração, no local da obra ou serviço, para representá-lo na execução do contrato.

Art. 69 O contratado é obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir às suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados.

Art. 70 O contratado é responsável pelos danos causados diretamente à Administração ou a terceiros, decorrentes de sua culpa ou dolo na execução do contrato, não excluindo ou reduzindo essa responsabilidade a fiscalização ou o acompanhamento pelo órgão interessado.

Art. 71 O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.

§ 1º A inadimplência do contratado com referência aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais não transfere à Administração Pública a responsabilidade por seu pagamento, nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações, inclusive perante o registro de imóveis.

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.032/95

§ 2º A Administração Pública responde solidariamente com o contratado pelos encargos previdenciários resultantes da execução do contrato, nos termos do art. 31 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991.

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.032/95

§ 3º (VETADO)

Art. 72 O contratado, na execução do contrato, sem prejuízo das responsabilidades contratuais e legais, poderá subcontratar partes da obra, serviço ou fornecimento, até o limite admitido, em cada caso, pela Administração.

Art. 73 Executado o contrato, o seu objeto será recebido:

I - em se tratando de obras e serviços:

a) provisoriamente, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado;

b) definitivamente, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais, observado o disposto no art. 69 desta Lei;

II - em se tratando de compras ou de locação de equipamentos:

a) provisoriamente, para efeito de posterior verificação da conformidade do material com a especificação;

b) definitivamente, após a verificação da qualidade e quantidade do material e consequente aceitação.

§ 1º Nos casos de aquisição de equipamentos de grande vulto, o recebimento far-se-á mediante termo circunstanciado e, nos demais, mediante recibo.

§ 2º O recebimento provisório ou definitivo não exclui a responsabilidade civil pela solidez e segurança da obra ou do serviço, nem ético-profissional pela perfeita execução do contrato, dentro dos limites estabelecidos pela lei ou pelo contrato.

§ 3º O prazo a que se refere a alínea b do inciso I deste artigo não poderá ser superior a 90 (noventa) dias, salvo em casos excepcionais, devidamente justificados e previstos no edital.

§ 4º Na hipótese de o termo circunstanciado ou a verificação a que se refere este artigo não serem, respectivamente, lavrado ou procedida dentro dos prazos fixados, reputar-se-ão como realizados, desde que comunicados à Administração nos quinze (15) dias anteriores à exaustão dos mesmos.

Art. 74 Poderá ser dispensado o recebimento provisório nos seguintes casos:

I - gêneros perecíveis e alimentação preparada;

II - serviços profissionais;

III - obras e serviços de valor até o previsto no art. 23 do inciso II, alínea a, desta Lei, desde que não se componham de aparelhos, equipamentos e instalações sujeitos à verificação de funcionamento e produtividade.

Parágrafo único. Nos casos deste artigo, o recebimento será feito mediante recibo.

Art. 75 Salvo disposições em contrário constantes do edital, do convite ou de ato normativo, os ensaios, testes e demais provas exigidos por normas técnicas oficiais para a boa execução do objeto do contrato correm por conta do contratado.

Art. 76 A Administração rejeitará, no todo ou em parte, obra, serviço ou fornecimento executado em desacordo com o contrato.

SEÇÃO V - Da Inexecução e da Rescisão dos Contratos

Art. 77 A inexecução total ou parcial do contrato enseja a sua rescisão, com as consequências contratuais e as previstas em lei ou regulamento.

Art. 78 Constituem motivo para rescisão de contrato:

I - o não cumprimento de cláusulas contratuais, especificações, projetos ou prazos;

II - o cumprimento irregular de cláusulas contratuais, especificações, projetos e prazos;

III - a lentidão do seu cumprimento, levando a Administração a comprovar a impossibilidade da conclusão da obra, do serviço ou do fornecimento, nos prazos estipulados;

IV - o atraso injustificado no início da obra, serviço ou fornecimento;

V - a paralisação da obra, do serviço ou do fornecimento, sem justa causa e prévia comunicação à Administração;

VI - a subcontratação total ou parcial do seu objeto, a associação do contratado com outrem, a cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação, não admitidas no edital e no contrato;

VII - o desatendimento das determinações regulares da autoridade designada para acompanhar e fiscalizar a sua execução, assim como as de seus superiores;

VIII - o cometimento reiterado de faltas na sua execução, anotadas na forma do parágrafo 1º do art. 67 desta Lei;

IX - a decretação de falência ou a instauração de insolvência civil;

X - a dissolução da sociedade ou o falecimento do contratado;

XI - a alteração social ou a modificação da finalidade ou da estrutura da empresa, que prejudique a execução do contrato;

XII - razões de interesse público, de alta relevância e amplo conhecimento, justificadas e determinadas pela máxima autoridade da esfera administrativa a que está subordinado o contratante e exaradas no processo administrativo a que se refere o contrato;

XIII - a supressão, por parte da Administração, de obras, serviços ou compras, acarretando modificação do valor inicial do contrato além do limite permitido no § 1º do art. 65 desta Lei;

XIV - a suspensão de sua execução, por ordem escrita da Administração, por prazo superior a 120 (cento e vinte) dias, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, ou ainda por repetidas suspensões que totalizem o mesmo prazo, independentemente do pagamento obrigatório de indenizações pelas sucessivas e contratualmente imprevistas desmobilizações e mobilizações e outra previstas, assegurado ao contratado, nesses casos, o direito de optar pela suspensão do cumprimento das obrigações assumidas até que seja normalizada a situação;

XV - o atraso superior a 90 (noventa) dias dos pagamentos devidos pela Administração decorrentes de obras, serviços ou fornecimento, ou parcelas destes, já recebidos ou executados, salvo em caso de calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra, assegurado ao contratado o direito de optar pela suspensão do cumprimento de suas obrigações até que seja normalizada a situação;

XVI - a não liberação, por parte da Administração, de área, local ou objeto para execução de obra, serviço ou fornecimento, nos prazos contratuais, bem como das fontes de materiais naturais especificadas no projeto;

XVII - a ocorrência de caso fortuito ou de força maior, regularmente comprovada, impeditiva da execução do contrato.

Parágrafo único. Os casos de rescisão contratual serão formalmente motivados nos autos dos processos, assegurado o contraditório e a ampla defesa.

Art. 79 A rescisão do contrato poderá ser:

I - determinada por ato unilateral e escrito da Administração, nos casos enumerados nos incisos I a XII e XVII do artigo anterior;

II - amigável, por acordo entre as partes, reduzida a termo no processo da licitação, desde que haja conveniência para a Administração;

III - judicial, nos termos da legislação;

IV - (VETADO)

§ 1º A rescisão administrativa ou amigável deverá ser precedida de autorização escrita e fundamentada da autoridade competente.

§ 2º Quando a rescisão ocorrer com base nos incisos XII a XVII do artigo anterior, sem que haja culpa do contratado, será este ressarcido dos prejuízos regularmente comprovados que houver sofrido, tendo ainda direito a:

I - devolução de garantia;

II - pagamentos devidos pela execução do contrato até a data da rescisão;

III - pagamento do custo da desmobilização.

§ 3º (VETADO)

§ 4º (VETADO)

§ 5º Ocorrendo impedimento, paralisação ou sustação do contrato, o cronograma de execução será prorrogado automaticamente por igual tempo.

Art. 80 A rescisão de que trata o inciso I do artigo anterior acarreta as seguintes consequências, sem prejuízo das sanções previstas nesta Lei:

I - assunção imediata do objeto do contrato, no estado e local em que se encontrar, por ato próprio da Administração;

II - ocupação e utilização do local, instalações, equipamentos, material e pessoal empregados na execução do contrato, necessários à sua continuidade, na forma do inciso V do art. 58 desta Lei;

III - execução da garantia contratual, para ressarcimento da Administração, e dos valores das multas e indenizações a ela devidos;

IV - retenção dos créditos decorrentes do contrato até o limite dos prejuízos causados à Administração.

§ 1º A aplicação das medidas previstas nos incisos I e II deste artigo fica a critério da Administração, que poderá dar continuidade à obra ou ao serviço por execução direta ou indireta.

§ 2º É permitido à Administração, no caso de concordata do contratado, manter o contrato, podendo assumir o controle de determinadas atividades de serviços essenciais.

§ 3º Na hipótese do inciso II deste artigo, o ato deverá ser precedido de autorização expressa do Ministro de Estado competente, ou Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso.

§ 4º A rescisão de que trata o inciso IV do artigo anterior permite à Administração, a seu critério, aplicar a medida prevista no inciso I deste artigo.

CAPÍTULO IV - Das Sanções Administrativas e da Tutela Judicial

SEÇÃO I - Disposições Gerais

Art. 81 A recusa injustificada do adjudicatário em assinar o contrato, aceitar ou retirar o instrumento equivalente, dentro do prazo estabelecido pela Administração, caracteriza o descumprimento total da obrigação assumida, sujeitando-o às penalidades legalmente estabelecidas.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica aos licitantes convocados nos termos do art. 64, § 2º desta Lei, que não aceitarem a contratação, nas mesmas condições propostas pelo primeiro adjudicatário, inclusive quanto ao prazo e preço.

Art. 82 Os agentes administrativos que praticarem atos em desacordo com os preceitos desta Lei ou visando a frustrar os objetivos da licitação sujeitam-se às sanções previstas nesta Lei e nos regulamentos próprios, sem prejuízo das responsabilidades civil e criminal que seu ato ensejar.

Art. 83 Os crimes definidos nesta Lei, ainda que simplesmente tentados, sujeitam os seus autores, quando servidores públicos, além das sanções penais, à perda do cargo, emprego, função ou mandato eletivo.

Art. 84 Considera-se servidor público, para os fins desta Lei, aquele que exerce, mesmo que transitoriamente ou sem remuneração, cargo, função ou emprego público.

§ 1º Equipara-se a servidor público, para os fins desta Lei, quem exerce cargo, emprego ou função em entidade paraestatal, assim consideradas, além das fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, as demais entidades sob controle, direto ou indireto, do Poder Público.

§ 2º A pena imposta será acrescida da terça parte, quando os autores dos crimes previstos nesta Lei forem ocupantes de cargo em comissão ou de função de confiança em órgão da Administração direta, autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista, fundação pública, ou outra entidade controlada direta ou indiretamente pelo Poder Público.

Art. 85 As infrações penais previstas nesta Lei pertinem às licitações e aos contratos celebrados pela União, Estados, Distrito Federal, Municípios, e respectivas autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações públicas, e quaisquer outras entidades sob seu controle direto ou indireto.

SEÇÃO II - Das Sanções Administrativas

Art. 86 O atraso injustificado na execução do contrato sujeitará o contratado à multa de mora, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato.

§ 1º A multa a que alude este artigo não impede que a Administração rescinda unilateralmente o contrato e aplique as outras sanções previstas nesta Lei.

§ 2º A multa, aplicada após regular processo administrativo, será descontada da garantia do respectivo contratado.

§ 3º Se a multa for de valor superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, a qual será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou ainda, quando for o caso, cobrada judicialmente.

Art. 87 Pela inexecução total ou parcial do contrato a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:

I - advertência;

II - multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;

III - suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 (dois) anos;

IV - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior.

§ 1º Se a multa aplicada for superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, que será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou cobrada judicialmente.

§ 2º As sanções previstas nos incisos I, III e IV deste artigo poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, facultada a defesa prévia do interessado, no respectivo processo, no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

§ 3º A sanção estabelecida no inciso IV deste artigo é de competência exclusiva do Ministro de Estado, do Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, facultada a defesa do interessado no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias da abertura de vista, podendo a reabilitação ser requerida após 2 (dois) anos de sua aplicação.

Art. 88 As sanções previstas nos incisos III e IV do artigo anterior poderão também ser aplicadas às empresas ou aos profissionais que, em razão dos contratos regidos por esta Lei:

I - tenham sofrido condenação definitiva por praticarem, por meios dolosos, fraude fiscal no recolhimento de quaisquer tributos;

II - tenham praticado atos ilícitos visando a frustrar os objetivos da licitação;

III - demonstrem não possuir idoneidade para contratar com a Administração em virtude de atos ilícitos praticados.

SEÇÃO III - Dos Crimes e das Penas

Art. 89 Dispensar ou inexigir licitação fora das hipóteses previstas em lei, ou deixar de observar as formalidades pertinentes à dispensa ou à inexigibilidade:

Pena - detenção, de 3 (três) a 5 (cinco) anos, e multa.

Parágrafo único. Na mesma pena incorre aquele que, tendo comprovadamente concorrido para a consumação da ilegalidade, beneficiou-se da dispensa ou inexigibilidade ilegal, para celebrar contrato com o Poder Público.

Art. 90 Frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo do procedimento licitatório com intuito de obter, para si ou para outrem, vantagem decorrente da adjudicação do objeto da licitação:

Pena - detenção, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.

Art. 91 Patrocinar, direta ou indiretamente, interesse privado perante a Administração, dando causa à instauração de licitação ou à celebração de contrato, cuja invalidação vier a ser decretada pelo Poder Judiciário:

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Art. 92 Admitir, possibilitar ou dar causa a qualquer modificação ou vantagem, inclusive prorrogação contratual, em favor do adjudicatário, durante a execução dos contratos celebrados com o Poder Público, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação ou nos respectivos instrumentos contratuais, ou, ainda, pagar fatura com preterição da ordem cronológica de sua exigibilidade, observado o disposto no art. 121 desta Lei:

Pena - detenção, de dois a quatro anos, e multa.

Nota

Redação dada pela Lei nº 8.883/94

Parágrafo único. Incide na mesma pena o contratado que, tendo comprovadamente concorrido para a consumação da ilegalidade, obtém vantagem indevida ou se beneficia, injustamente, das modificações ou prorrogações contratuais.

Art. 93 Impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório:

Pena - detenção, de 6(seis) meses a 2(dois) anos, e multa.

Art. 94 Devassar o sigilo de proposta apresentada em procedimento licitatório, ou proporcionar a terceiro o ensejo de devassá-lo:

Pena - detenção, de 2 (dois) a 3 (três) anos, e multa.

Art. 95 Afastar ou procurar afastar licitante, por meio de violência, grave ameaça, fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo:

Pena - detenção, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa, além da pena correspondente à violência.

Parágrafo único. Incorre na mesma pena quem se abstém ou desiste de licitar, em razão da vantagem oferecida.

Art. 96 Fraudar, em prejuízo da Fazenda Pública, licitação instaurada para aquisição ou venda de bens ou mercadorias, ou contrato dela decorrente:

I - elevando arbitrariamente os preços;

II - vendendo, como verdadeira ou perfeita, mercadoria falsificada ou deteriorada;

III - entregando uma mercadoria por outra;

IV - alterando substância, qualidade ou quantidade da mercadoria fornecida;

V - tornando, por qualquer modo, injustamente, mais onerosa a proposta ou a execução do contrato:

Pena - detenção, de 3 (três) a 6 (seis) anos, e multa.

Art. 97 Admitir à licitação ou celebrar contrato com empresa ou profissional declarado inidôneo:

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Parágrafo único. Incide na mesma pena aquele que, declarado inidôneo, venha a licitar ou contratar com a Administração.

Art. 98 Obstar, impedir ou dificultar, injustamente, a inscrição de qualquer interessado nos registros cadastrais ou promover indevidamente a alteração, suspensão ou cancelamento de registro do inscrito:

Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Art. 99 A pena de multa cominada nos artigos 89 a 98 desta Lei consiste no pagamento de quantia fixada na sentença e calculada em índices percentuais, cuja base corresponderá ao valor da vantagem efetivamente obtida ou potencialmente auferível pelo agente.

§ 1º Os índices a que se refere este artigo não poderão ser inferiores a 2% (dois por cento), nem superiores a 5% (cinco por cento) do valor do contrato licitado ou celebrado com dispensa ou inexigibilidade de licitação.

§ 2º O produto da arrecadação da multa reverterá, conforme o caso, à Fazenda Federal, Distrital, Estadual ou Municipal.

SEÇÃO IV - Do Processo e do Procedimento Judicial

Art. 100 Os crimes definidos nesta Lei são de ação penal pública incondicionada, cabendo ao Ministério Público promovê-la.

Art. 101 Qualquer pessoa poderá provocar, para os efeitos desta Lei, a iniciativa do Ministério Público, fornecendo-lhe, por escrito, informações sobre o fato e sua autoria, bem como as circunstâncias em que se deu a ocorrência.

Parágrafo único. Quando a comunicação for verbal, mandará a autoridade reduzi-la a termo, assinado pelo apresentante e por duas testemunhas.

Art. 102 Quando em autos ou documentos de que conhecerem, os magistrados, os membros dos Tribunais ou Conselhos de Contas ou os titulares dos órgãos integrantes do sistema de controle interno de qualquer dos Poderes verificarem a existência dos crimes definidos nesta Lei, remeterão ao Ministério Público as cópias e os documentos necessários ao oferecimento da denúncia.

Art. 103 Será admitida ação penal privada subsidiária da pública, se esta não for ajuizada no prazo legal, aplicando-se, no que couber, o disposto nos artigos 29 e 30 do Código de Processo Penal.

Art. 104 Recebida a denúncia e citado o réu, terá este o prazo de 10 (dez) dias para apresentação de defesa escrita, contado da data do seu interrogatório, podendo juntar documentos, arrolar as testemunhas que tiver, em número não superior a 5 (cinco), e indicar as demais provas que pretenda produzir.

Art. 105 Ouvidas as testemunhas da acusação e da defesa e praticadas as diligências instrutórias deferidas ou ordenadas pelo juiz, abrir-se-á, sucessivamente, o prazo de 5 (cinco) dias a cada parte para alegações finais.

Art. 106 Decorrido esse prazo, e conclusos os autos dentro de 24 (vinte e quatro) horas, terá o juiz 10 (dez) dias para proferir a sentença.

Art. 107 Da sentença cabe apelação, interponível no prazo de 5 (cinco) dias.

Art. 108 No processamento e julgamento das infrações penais definidas neste Lei, assim como nos recursos e nas execuções que lhes digam respeito, aplicar-se-ão, subsidiariamente, o Código de Processo Penal e a Lei de Execução Penal.

CAPÍTULO V - Dos Recursos Administrativos

Art. 109 Dos atos da Administração decorrentes da aplicação desta Lei cabem:

I - recurso, no prazo de 5 (cinco) dias úteis a contar da intimação do ato ou da lavratura da ata, nos casos de:

- a) habilitação ou inabilitação do licitante;
- b) julgamento das propostas;
- c) anulação ou revogação da licitação;
- d) indeferimento do pedido de inscrição em registro cadastral, sua alteração ou cancelamento;
- e) rescisão do contrato, a que se refere o inciso I do art. 79 desta Lei;

f) aplicação das penas de advertência, suspensão temporária ou de multa;

II - representação, no prazo de 5 (cinco) dias úteis da intimação da decisão relacionada com o objeto da licitação ou do contrato, de que não caiba recurso hierárquico;

III - pedido de reconsideração, de decisão de Ministro de Estado, ou Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, na hipótese do § 4º do art. 87 desta Lei, no prazo de 10 (dez) dias úteis da intimação do ato.

§ 1º A intimação dos atos referidos no inciso I, alíneas a, b, c e e, deste artigo, excluídos os relativos a advertência e multa de mora, e no inciso III, será feita mediante publicação na imprensa oficial, salvo para os casos previstos nas alíneas a e b, se presentes os prepostos dos licitantes no ato em que foi adotada a decisão, quando poderá ser feita por comunicação direta aos interessados e lavrada em ata.

§ 2º O recurso previsto nas alíneas a e b do inciso I deste artigo terá efeito suspensivo, podendo a autoridade competente, motivadamente e presentes razões de interesse público, atribuir ao recurso interposto eficácia suspensiva aos demais recursos.

§ 3º Interposto, o recurso será comunicado aos demais licitantes, que poderão impugná-lo no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

§ 4º O recurso será dirigido à autoridade superior, por intermédio da que praticou o ato recorrido, a qual poderá reconsiderar sua decisão, no prazo de 5 (cinco) dias úteis, ou, nesse mesmo prazo, fazê-lo subir, devidamente informado, devendo, neste caso, a decisão ser proferida dentro do prazo de 5 (cinco) dias úteis, contado do recebimento do recurso, sob pena de responsabilidade.

§ 5º Nenhum prazo de recurso, representação ou pedido de reconsideração se inicia ou corre sem que os autos do processo estejam com vista franqueada ao interessado.

§ 6º Em se tratando de licitações efetuadas na modalidade de carta convite os prazos estabelecidos nos incisos I e II e no § 3º deste artigo serão de dois dias úteis.

CAPÍTULO VI - Disposições Finais e Transitórias

Art. 110 Na contagem dos prazos estabelecidos nesta Lei, excluir-se-á o dia do início e incluir-se-á o do vencimento, e considerar-se-ão os dias consecutivos, exceto quando for explicitamente disposto em contrário.

Parágrafo único. Só se iniciam e vencem os prazos referidos neste artigo em dia de expediente no órgão ou na entidade.

Art. 111 A Administração só poderá contratar, pagar, premiar ou receber projeto ou serviço técnico especializado desde que o autor ceda os direitos patrimoniais a ele relativos e a Administração possa utilizá-lo de acordo com o previsto no regulamento de concurso ou no ajuste para sua elaboração.

Parágrafo único. Quando o projeto referir-se a obra imaterial de caráter tecnológico, insuscetível de privilégio, a cessão dos direitos incluirá o fornecimento de todos os dados, documentos e elementos de informação pertinentes à tecnologia de concepção, desenvolvimento, fixação em suporte físico de qualquer natureza e aplicação da obra.

Art. 112 Quando o objeto do contrato interessar a mais de uma entidade pública, caberá ao órgão contratante, perante a entidade interessada, responder pela sua boa execução, fiscalização e pagamento.

Parágrafo único. Fica facultado à entidade interessada o acompanhamento da execução do contrato.

Art. 113 O controle das despesas decorrentes dos contratos e demais instrumentos regidos por esta Lei será feito pelo Tribunal de Contas competente, na forma da legislação pertinente, ficando os órgãos interessados da Administração responsáveis pela demonstração da legalidade e regularidade da despesa e execução, nos termos da Constituição e sem prejuízo do sistema de controle interno nela previsto.

§ 1º Qualquer licitante, contratado ou pessoa física ou jurídica poderá representar ao Tribunal de Contas ou aos órgãos integrantes do sistema de controle interno contra irregularidades na aplicação desta Lei, para os fins do disposto neste artigo.

§ 2º Os Tribunais de Contas e os órgãos integrantes do sistema de controle interno poderão solicitar para exame, até o dia útil imediatamente anterior à data de recebimento das propostas, cópia do edital de licitação já publicado, obrigando-se os órgãos ou entidades da Administração interessada à adoção de medidas corretivas pertinentes que, em função desse exame, lhes forem determinadas.

Art. 114 O sistema instituído nesta Lei não impede a pré-qualificação de licitantes nas concorrências, a ser procedida sempre que o objeto da licitação recomende análise mais detida da qualificação técnica dos interessados.

§ 1º A adoção do procedimento de pré-qualificação será feita mediante proposta da autoridade competente, aprovada pela imediatamente superior.

§ 2º Na pré-qualificação serão observadas as exigências desta Lei relativas à concorrência, à convocação dos interessados, ao procedimento e à análise da documentação.

Art. 115 Os órgãos da Administração poderão expedir normas relativas aos procedimentos operacionais a serem observados na execução das licitações, no âmbito de sua competência, observadas as disposições desta Lei.

Parágrafo único. As normas a que se refere este artigo, após aprovação da autoridade competente, deverão ser publicadas na imprensa oficial.

Art. 116 Aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber, aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres celebrados por órgãos e entidades da Administração.

§ 1º a celebração de convênio, acordo ou ajuste pelos órgãos ou entidades da Administração Pública depende de prévia aprovação de competente plano de trabalho proposto pela organização interessada, o qual deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

I - identificação do objeto a ser executado;

II - metas a serem atingidas;

III - etapas ou fases de execução;

IV - plano de aplicação dos recursos financeiros;

V - cronograma de desembolso;

VI - previsão de início e fim da execução do objeto, bem assim da conclusão das etapas ou fases programadas;

VII - se o ajuste compreender obra ou serviço de engenharia, comprovação de que os recursos próprios para complementar a execução do objeto estão devidamente assegurados, salvo se o custo total do empreendimento recair sobre a entidade ou órgão descentralizador.

§ 2º Assinado o convênio, a entidade ou órgão repassador dará ciência do mesmo à Assembléia Legislativa ou à Câmara Municipal respectiva.

§ 3º As parcelas do convênio serão liberadas em estrita conformidade com o plano de aplicação aprovado, exceto nos casos a seguir, em que as mesmas ficarão retidas até o saneamento das impropriedades ocorrentes:

I - quando não tiver havido comprovação da boa e regular aplicação da parcela anteriormente recebida, na forma da legislação aplicável, inclusive mediante procedimentos de fiscalização local, realizados periodicamente pela entidade ou órgão descentralizador dos recursos ou pelo órgão competente do sistema de controle interno da Administração Pública;

II - quando verificado desvio de finalidade na aplicação dos recursos, atrasos não justificados no cumprimento das etapas ou fases programadas, práticas atentatórias aos princípios fundamentais de Administração Pública nas contratações e demais atos praticados na execução do convênio, ou o inadimplemento do executor com relação a outras cláusulas conveniais básicas;

III - quando o executor deixar de adotar as medidas saneadoras apontadas pelo partícipe repassador dos recursos ou por integrantes do respectivo sistema de controle interno.

§ 4º Os saldos de convênio, enquanto não utilizados, serão obrigatoriamente aplicados em cadernetas de poupança de instituição financeira oficial se a previsão de seu uso for igual ou superior a um mês, ou em fundo de aplicação financeira de curto prazo ou operação de mercado aberto lastreada em títulos da dívida pública, quando a utilização dos mesmos verificar-se em prazos menores que um mês.

§ 5º As receitas financeiras auferidas na forma do parágrafo anterior serão obrigatoriamente computadas a crédito do convênio e aplicadas, exclusivamente, no objeto de sua finalidade, devendo constar de demonstrativo específico que integrará as prestações de contas do ajuste.

§ 6º Quando da conclusão, denúncia, rescisão ou extinção do convênio, acordo ou ajuste, os saldos financeiros remanescentes, inclusive os provenientes das receitas obtidas das aplicações financeiras realizadas, serão devolvidos à entidade ou órgão repassador dos recursos, no prazo improrrogável de 30 (trinta) dias do evento, sob pena da imediata instauração de tomada de contas especial do responsável, providenciada pela autoridade competente do órgão ou entidade titular dos recursos.

Art. 117 As obras, serviços, compras e alienações realizados pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário e do Tribunal de Contas regem-se pelas normas desta Lei, no que couber, nas três esferas administrativas.

Art. 118 Os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as entidades da administração indireta deverão adaptar suas normas sobre licitações e contratos ao disposto nesta Lei.

Art. 119 As sociedades de economia mista, empresas e fundações públicas e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União e pelas entidades referidas no artigo anterior editarão regulamentos próprios devidamente publicados, ficando sujeitas às disposições desta Lei.

Parágrafo único. Os regulamentos a que se refere este artigo, no âmbito da Administração Pública, após aprovados pela autoridade de nível superior a que estiverem vinculados os respectivos órgãos, sociedades e entidades, deverão ser

publicados na imprensa oficial.

Art. 120. Os valores fixados por esta Lei poderão ser anualmente revistos pelo Poder Executivo Federal, que os fará publicar no Diário Oficial da União, observando como limite superior a variação geral dos preços do mercado, no período.

Nota:

Redação dada pela Lei nº 9.648/98

Redações anteriores:

Art. 120 - Os valores fixados por esta Lei serão automaticamente corrigidos na mesma periodicidade e proporção da variação do Índice Geral de Preços do Mercado (IGPM), com base no índice do mês de dezembro de 1991.

Art. 120. Os valores fixados por esta Lei serão revistos, sempre que necessário, pelo Poder Executivo Federal, que os fará publicar no Diário Oficial da União. (Redação dada pela MP 1.531-12/97)

Parágrafo único. O Poder Executivo Federal fará publicar no Diário Oficial da União os novos valores oficialmente vigentes por ocasião de cada evento citado no "caput" deste artigo, desprezando-se as frações inferiores a CR\$ 1,00 (um cruzeiro real).

Art. 121 O disposto nesta Lei não se aplica às licitações instauradas e aos contratos assinados anteriormente à sua vigência, ressalvado o disposto no art. 57, nos §§ 1º, 2º e 8º do art. 65, no inciso XV do art. 78, bem assim o disposto no caput do art. 5º, com relação ao pagamento das obrigações na ordem cronológica, podendo esta ser observada, no prazo de noventa dias contados da vigência desta Lei, separadamente para as obrigações relativas aos contratos regidos por legislação anterior à Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Art. 122 Nas concessões de linhas aéreas, observar-se-á procedimento licitatório específico, a ser estabelecido no Código Brasileiro de Aeronáutica.

Art. 123 Em suas licitações e contratações administrativas, as repartições sediadas no exterior observarão as peculiaridades locais e os princípios básicos desta Lei, na forma de regulamentação específica.

Art. 124 Aplicam-se às licitações e aos contratos para permissão ou concessão de serviços públicos os dispositivos desta Lei que não conflitem com a legislação específica sobre o assunto.

Parágrafo único. As exigências contidas nos incisos II a IV do § 2º do art. 7º serão dispensadas nas licitações para concessão de serviços com execução prévia de obras em que não foram previstos desembolso por parte da Administração Pública concedente.

Art. 125 Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 126 Revogam-se as disposições em contrário, especialmente os Decretos-leis nºs 2.300, de 21 de novembro de 1986, 2.348, de 24 de julho de 1987, 2.360, de 16 de setembro de 1987, a Lei nº 8.220, de 4 de setembro de 1991, e o art. 83 da Lei nº 5.194, de 24 de dezembro de 1966.

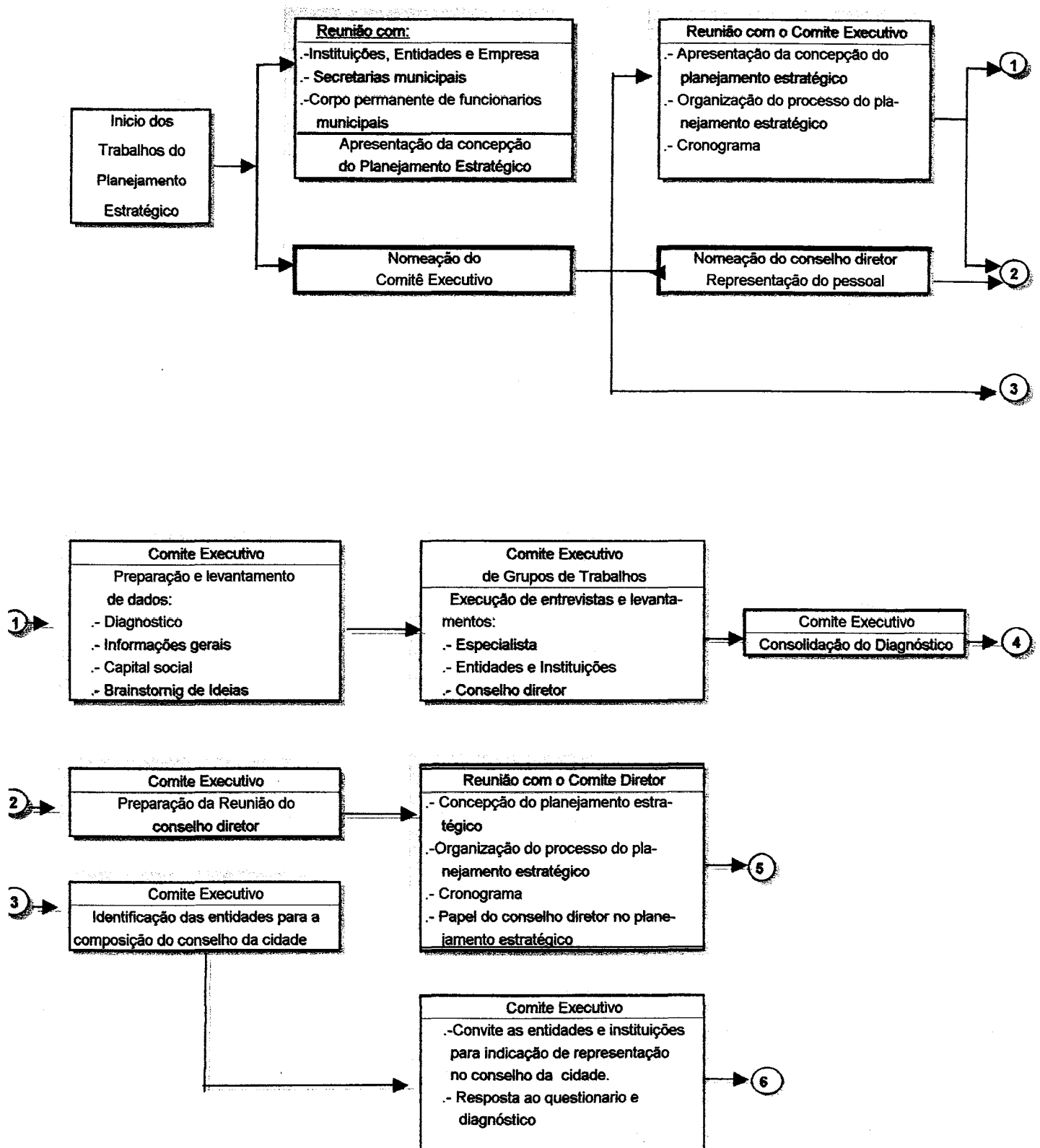
Brasília, 21 de junho de 1993; 172º da Independência e 105º da República.

ITAMAR FRANCO
Rubens Ricupero
Romildo Canhim

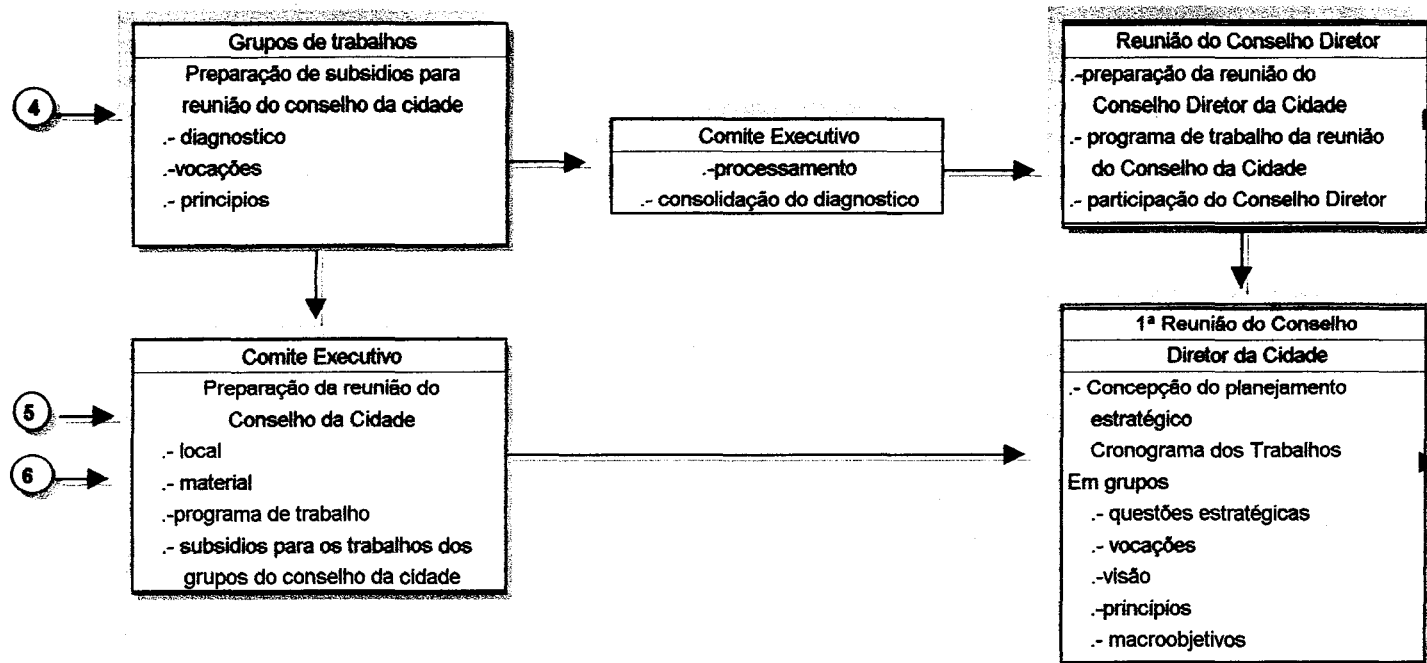
DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO DE 22/06/1993 e REPUBLICAÇÃO EM 24/06/1994

**ANEXO III- FUNCIONOGRAMA DE TODAS AS ETAPAS DO PE DO PLANO
DIRETOR DA CIDADE X.**

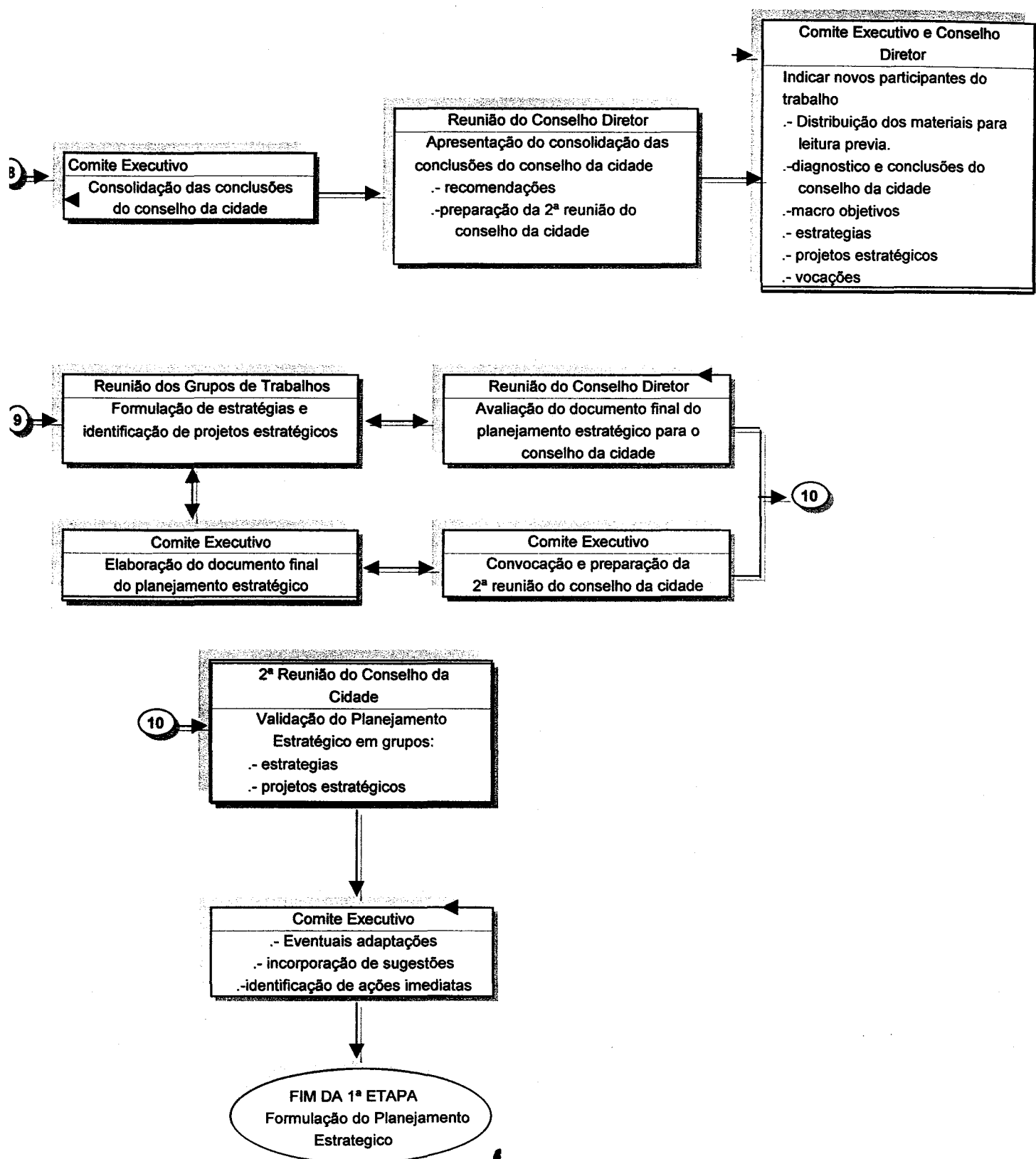
1a ETAPA-FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



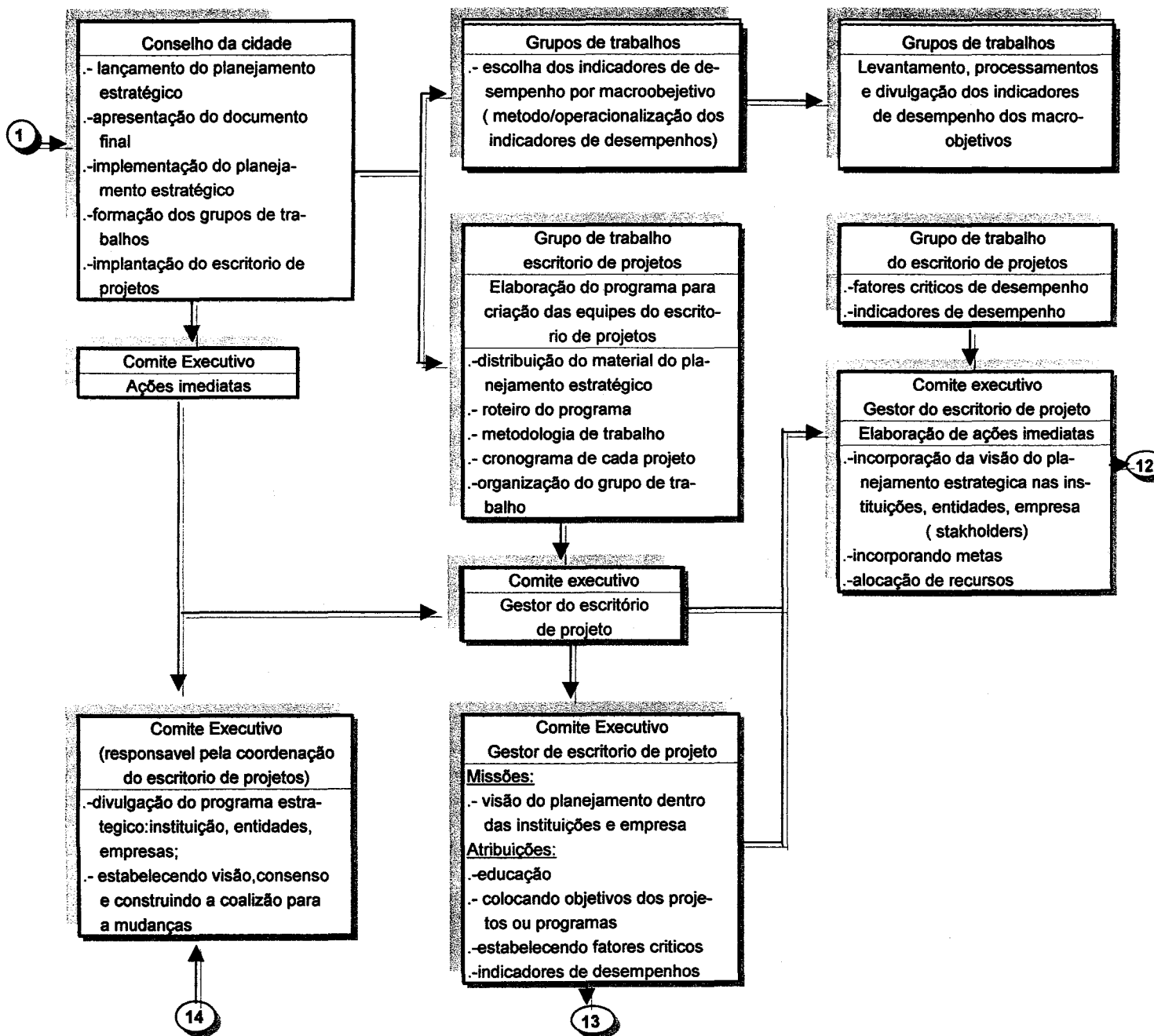
1ª ETAPA-FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



2a ETAPA-IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



IMPLEMENTAÇÃO INSTITUCIONAL E EXECUÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO (CRIAÇÃO DO ESCRITORIO DE PROJETOS)



IMPLEMENTAÇÃO INSTITUCIONAL E EXECUÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO (CRIAÇÃO DO ESCRITORIO DE PROJETOS)

